



Réponses aux questions écrites adressées par les actionnaires dans le cadre de l'Assemblée Générale du 22 mai 2026

Questions du Forum pour l'Investissement Responsable	1
Question 1. Transition juste	1
Question 2. Niveau de vie décent dans la chaîne de valeur	10
Question 3. Impacts sociaux de l'Intelligence Artificielle (IA)	10
Question 4. Thème personnalisé	11
Questions de Monsieur Dossmann	18
Questions de Monsieur Gateau	21
Questions de Monsieur Jander	22
Question 1 – Organisation de l'Assemblée Générale et dialogue avec les actionnaires	22
Question 2 – Communication autour du PDG	22
Question 3 – Situation de M. Arthur Sadoun	23
Question 4 – Présence de M. Charles Edelstenne	23
Question 5 – Comité des Rémunération et alignement d'intérêts	24
Question 6 – Stabilité de l'actionnariat	24
Question 7 – Renouvellement du mandat de M. Bompard	25
Question 8 – Historique de la rémunération du PDG (depuis sa nomination) et capitalisation	26
Question 9 – Retombées financières du sponsoring des JO 2024	27
Question 10 – Impact de la situation du groupe Casino	27
Question 11 – Défense des intérêts des actionnaires	28
Question 12 – Stratégie vis-à-vis de Carmila	30

Questions du Forum pour l'Investissement Responsable

Question 1. Transition juste

Politique et stratégie

a) Mentionnez-vous la transition juste au sein de votre organisation et/ou dans vos communications externes ? Si oui, quelle définition avez-vous adoptée ?

Carrefour mentionne dans son plan climat Carrefour 2025 que sa stratégie de décarbonation est alignée sur les principes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relatifs à la Transition Juste, en reconnaissant les impacts sociaux de cette information sur les travailleurs, les fournisseurs, et les communautés. Les principes de l'OIT sont les suivants :

- Dialogue social : implication des syndicats, travailleurs, communautés, entreprises et gouvernements dans la planification de la transition.
- Respect des droits au travail : application stricte des normes fondamentales du travail (liberté syndicale, négociation collective, non-discrimination, interdictoin du travail forcé et travail des enfants)
- Égalité et inclusion : garantir que femmes, jeunes et groupes vulnérables bénéficient aussi de la transition.
- Protection sociale : assurer des filets de sécurité, couverture santé, retraites, assurance chômage, et reconversion pour les travailleurs affectés.
- Politiques actives de l'emploi et de formation : programme de reskilling, accompagnement des transitions professionnelles.

L'OIT définit la transition juste comme suit : « rendre l'économie plus verte d'une manière qui soit aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités de travail décent et en ne laissant personne de côté ».

Pour Carrefour, la transition juste désigne l'ensemble des politiques et des pratiques qui permettent de mettre en œuvre sa raison d'être de devenir le leader de la transition alimentaire pour tous, tout en conciliant la protection des travailleurs, des communautés, des territoires affectés et l'accompagnement des fournisseurs. Il s'agit d'assurer que la transition alimentaire pour tous, incluant la lutte contre le changement climatique et la protection de la nature, ne se fasse pas au détriment de l'emploi, des droits sociaux ou de l'inclusion, mais qu'elle devienne au contraire une opportunité de création d'emplois décents.

b) Avez-vous identifié (avec précision) les secteurs, activités et parties prenantes (travailleurs, clients, fournisseurs, communautés locales) les plus susceptibles d'être affectés par une transition de votre société vers un modèle plus respectueux de l'environnement (cela inclus un modèle bas-carbone mais aussi des enjeux liés à la nature, biodiversité) ?

Carrefour a réalisé en 2026 une analyse d'impacts sur la transition juste. Le Groupe a identifié les secteurs, activités et parties prenantes susceptibles d'être affectés par la transition alimentaire, nature et bas carbone. Les principaux résultats sont synthétisés ci-dessous :

Le Groupe a structuré ses impacts selon les secteurs et activités concernés :

- **Activités directes des magasins** : Carrefour met en œuvre une transition nature et bas carbone de ses sites, notamment au-travers de la réduction des consommations d'énergie, le développement de l'énergie renouvelable, la réduction des déchets, du gaspillage et des emballages, enfin via la réduction des impacts sur la biodiversité. Ces politiques sont susceptibles d'impacter les parties prenantes, par exemple :
 - Les travailleurs : ces politiques favorisent la création d'emplois dans le domaine de l'énergie renouvelable et des nouvelles technologies. Ces actions ont également des impacts sur les conditions et l'organisation du travail (gestion des stocks automatisée, réduction des consommations d'énergie, installation de systèmes vrac, etc).
 - Les communautés locales : la lutte contre le gaspillage alimentaire permet la mise en place de dons aux associations et d'une solidarité locale, ainsi qu'un meilleur pouvoir d'achat pour les clients. À l'inverse, l'amélioration de la gestion des stocks et invendus réduit la disponibilité des dons alimentaires.
 - Les territoires : Carrefour a identifié 3 041 sites situés à proximité immédiate d'aires protégées ou de zones clés pour la biodiversité, susceptibles d'être affectés par l'artificialisation des sols ou la gestion des ressources. La gestion des déchets, de l'eau et de l'énergie permet de préserver les ressources des territoires et de limiter la pollution locale.

- **L'approvisionnement en matières premières** : Carrefour a cartographié 20 matières premières sensibles (bœuf, soja, cacao, huile de palme, coton, produits de la mer, etc.) sélectionnées en fonction de leur exposition aux controverses passées, aux interdictions d'export, aux réglementations émergentes et à une combinaison de risques environnementaux, sociaux et de gouvernance. Le Groupe met en place des plans d'actions permettant de lutter contre la déforestation, développer une pêche et une agriculture plus durable, favoriser le bien-être animal et garantir des conditions sociales et environnementales de production. Ces politiques sont susceptibles d'impacter les parties prenantes.
 - Les fournisseurs sont les premiers impactés :
 - Pour accompagner la transition, les fournisseurs ont un besoin d'accompagnement élevé afin de transformer leurs pratiques, monter en compétences et ainsi maintenir leur compétitivité.
 - Des investissements sont nécessaires pour transformer les bâtiments et les modes d'élevage. Cela représente un risque financier important pour les producteurs. Pour les agriculteurs en période de transition, des risques sont liés à la perte de rendement et donc de revenus.
 - Les interdictions de sourcing dans certaines zones à risques sociaux ou environnementaux peuvent avoir des impacts sur les fournisseurs et communautés locales qui perdent l'accès à certains marchés.
 - Les communautés locales et autochtones : Carrefour a identifié les populations autochtones au Brésil, potentiellement impactées par la déforestation liée à l'expansion des terres pour le bœuf et le soja.
 - Les travailleurs de la chaîne de valeur :
 - Les ouvriers agricoles et des usines de transformation (ex : filature textile au Tamil Nadu) dont le niveau de santé et la santé dépendent de l'adoption de normes environnementales et sociales plus strictes.

- **La transition bas carbone des chaînes d'approvisionnement** : Carrefour distingue plusieurs groupes dont les intérêts et les conditions de vie/travail sont liés à cette transition :

- Les fournisseurs stratégiques (TOP 100), qui ont l'obligation d'adopter une trajectoire climat validée par un tiers d'ici 2026 sous peine de déréférencement.
- La promotion de l'alimentation végétale a un impact sur le secteur des protéines animales. Des coalitions sont mises en place avec les fournisseurs pour accélérer cette transition, promouvoir l'innovation et la mise en avant des protéines végétales en magasins.
- Les producteurs et PME sont accompagnés pour investir dans des pratiques résilientes (agroécologie, agriculture biologique, agriculture régénératrice etc) afin de sécuriser leur viabilité face aux aléas climatiques.
- Les clients sont impactés par la transformation de l'offre (accessibilité de certains produits - prix ou disponibilité peut être - impactée par le changement climatique, à l'inverse l'accessibilité des produits plus résilients peut également être réduite si elle ne fait pas l'objet d'une attention particulière, produits bio, des alternatives végétales, alimentation de saison, etc). Un accompagnement est nécessaire pour sensibiliser aux impacts de cette transition, en lien avec le changement climatique, la biodiversité et la répartition de valeur au sein des chaînes d'approvisionnement.

c) Avez-vous déployé une stratégie spécifique pour planifier et mettre en œuvre un plan de transition juste ? Par exemple, vos instances de gouvernance sont-elles formellement impliquées dans votre politique et votre stratégie dédiées à une transition juste et avez-vous mis en place des indicateurs de performance et de suivi (KPIs) ainsi que des échéances ? Disposez-vous d'un budget dédié à la mise en œuvre de ce plan (formation, accompagnement social, dialogue territorial, soutien aux fournisseurs, franchisés...) ? Si oui, comment est-il réparti et suivi ?

La raison d'être de Carrefour est de devenir le leader de la transition alimentaire pour tous. Notre mission est de proposer à nos clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution, ceci grâce à la compétence de nos collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à notre ancrage dans les territoires et à notre capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation. La stratégie du Groupe s'appuie sur le dialogue avec ses parties prenantes, fournisseurs, producteurs, clients, franchisés, associations et ONG pour mettre en œuvre une transition juste.

Carrefour a déployé une stratégie qui intègre des objectifs sociaux et environnementaux :

- **Stratégie et gouvernance** : le Groupe a mis en place une gouvernance structurée pour piloter ses ambitions de durabilité et s'assurer que la transition est assurée à tous les niveaux de l'organisation :
 - le Conseil d'administration : il valide la stratégie établie par le Comité Exécutif et en évalue régulièrement la mise en œuvre. Il s'appuie également sur le Comité RSE qui supervise les performances.
 - le COMEX définit les politiques et les objectifs chiffrés. Un comité CSRD et devoir de vigilance dédié a été créé pour assurer le suivi opérationnel et la gestion des alertes.
 - Implication financière : la rémunération variable des dirigeants est indexée à hauteur de 20% sur les résultats de l'indice RSE et Transition Alimentaire, et de 25% pour la rémunération à long terme sur des critères tels que les émissions de GES et les engagements fournisseurs.
- **Indicateurs de performance et échéances** : Carrefour utilise l'indice RSE et Transition Alimentaire comme outil de pilotage depuis 2018. Cet indice agrège des objectifs quantifiés avec

des échéances précises. En 2025, le résultat de l'indice RSE et Transition Alimentaire était de 113%, ce qui démontre une performance.

En 2025, les indicateurs suivants mesurent la mise en place de cette transition juste (non exhaustif) :

- a. Les partenariats avec les producteurs sont un levier essentiel pour favoriser la mise en place de pratiques agricoles plus durables (Bio, agro-écologie et autres démarches) et favoriser les approvisionnements locaux. Carrefour propose des contrats pluriannuels permettant de donner de la visibilité aux producteurs afin de mettre en place la transition. 51 490 producteurs partenaires dont 6 511 producteurs en agriculture biologique, 16 599 partenaires des Filières Qualité Carrefour et autres producteurs partenaires locaux ou autres démarches.
 - b. Carrefour collabore avec ses fournisseurs au travers de coalitions et groupes de travail afin de favoriser l'innovation et le développement des nouveaux modes de consommation bas carbone.
 - 664 millions d'euros de vente d'alternatives végétales en 2025,
 - 363 millions d'euros de vente de produits en vrac et réemploi en 2025.
 - c. Le Groupe s'appuie sur des dispositifs comme le commerce équitable pour garantir une rémunération plus juste des producteurs et des primes de développement. En 2025, 137 millions d'euros de ventes de produits équitables ont été réalisés dans les magasins Carrefour dans le monde. 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.
- **Budget et Financement** : Les CapEx et OpEx significatifs pour la mise en place des plans d'action ci-dessus sont scindés en 2 catégories :
 - a. 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 ;
 - b. 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. 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 (matières premières et approvisionnement) 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.

Formation et accompagnement social : les initiatives liées au dialogue social et au développement des compétences (ex: Ecole des Leaders) sont financées directement sur les budgets des départements des Ressources Humaines.

Soutien territorial et fournisseurs : des projets spécifiques sont financés, comme le projet Assobio au Brésil (2,5 millions de reais sur trois ans) pour soutenir les communautés de l'Amazonie.

d) Pouvez-vous détailler comment ce plan a été préparé et les modalités de consultation des parties prenantes (typologie des échanges et des acteurs rencontrés, nombre de rencontres, objectifs) ? Travaillez-vous avec des acteurs locaux (collectivités, ONG, organismes de formation, acteurs de l'emploi) pour co-construire des solutions ?

La préparation des plans de transition et de vigilance de Carrefour repose sur une méthodologie d'analyse de double matérialité et un dialogue structuré avec une grande diversité de parties prenantes. Cette analyse de double matérialité couvre notamment les enjeux de transition juste, et sert de base à l'élaboration des plans d'action du Groupe.

- **1. Processus de préparation et d'élaboration :**
 - Approche transverse : le plan a été élaboré impliquant un grand nombre de contributeurs au sein des différents métiers du Groupe (RSE, Finance, RH, Achats, Juridique, etc.).
 - Identification des enjeux : 34 enjeux matériels ont été identifiés à partir des contributions d'experts internes et externes, ainsi que des études de matérialité précédentes.
 - Ateliers de cotation : Des ateliers ont été organisés avec les directions RSE, financière et opérationnelle pour évaluer les impacts financiers et les impacts sociétaux (gravité, ampleur, fréquence).
 - Horizons temporels : Le plan intègre des objectifs à court (0-2 ans), moyen (2-5 ans, aligné sur le plan Carrefour 2026) et long terme (> 5 ans pour le climat et les ressources).

- **2. Stratégie d'engagement et co-construction par partie prenante :**

A. Engagement Fournisseurs : Performance éthique et Transition des filières

- En 2025, le Groupe a déployé sa nouvelle charte éthique auprès de ses fournisseurs, qui impose le respect des droits humains et le versement de salaires décents, comme conditions nécessaires à la relation commerciale, liant ainsi la performance éthique à la transition des filières.
- Carrefour mobilise son Top 100 fournisseurs pour que chacun se dote, d'ici 2026, d'une trajectoire de décarbonation 1,5°C robuste et validée par un tiers indépendant. En 2025, 87% des fournisseurs du TOP100 disposaient d'une trajectoire climat validée par un tiers pour un objectif de 100% d'ici 2026.
- Engagement volontaire des fournisseurs pour mettre en oeuvre la transition alimentaire pour tous :
 - 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 oeuvre des actions relatives à la transition alimentaire pour tous. En 2025, 568 fournisseurs sont déjà engagés dans le Pacte Transition Alimentaire.
 - Le Groupe déploie également des Sustainability Linked Business Plans (SLBP) pour lier les objectifs de décarbonation aux contrats commerciaux. En 2025, 31 accords commerciaux ont été signés avec les fournisseurs, pour un objectif de 200 SLBP signés d'ici 2030.
 - Carrefour anime des coalitions sectorielles stratégiques pour lever les freins à la transition. Le Groupe pilote ainsi des groupes de travail dédiés, tels que la coalition Plant-based pour accélérer la transition protéique et la coalition Bio pour soutenir la démocratisation de l'agriculture biologique. Dans le cadre de son plan stratégique Carrefour 2030, le Groupe

s'est récemment engagé sur la santé et la limitation des aliments ultra-transformés. Carrefour recherche des solutions avec ses fournisseurs pour réduire le nombre des principaux ingrédients ultra transformés et de substituer ses ingrédients par des alternatives plus naturelles, sans compromis sur le goût ou la conservation.

- À l'échelle internationale, Carrefour joue un rôle moteur au sein du Consumer Goods Forum (CGF), notamment sur les enjeux de déforestation et de réduction du plastique, afin d'aligner l'ensemble de l'industrie sur des standards ambitieux.
- Partenariats et engagements des producteurs :
 - Carrefour sécurise ses approvisionnements via des contrats de long terme avec ses producteurs partenaires, notamment à travers les Filières Qualité Carrefour (FQC). Ces partenariats incluent des engagements réciproques sur la juste rémunération des producteurs et le respect de cahiers des charges stricts en matière de biodiversité et de bien-être animal.
 - Carrefour collabore avec l'ADEME pour accompagner 150 PME fournisseurs vers des trajectoires 1,5°C via la démarche "ACT Pas à Pas".
 - Carrefour accélère le déploiement de l'agriculture régénératrice en visant l'engagement de 100 fournisseurs partenaires d'ici 2026. Actuellement, 37 % des produits FQC sont déjà issus de pratiques agroécologiques. Le Groupe collabore avec des organismes territoriaux (comme le mouvement Pour Une Agriculture Du Vivant) pour régénérer la santé des sols et la biodiversité locale.

B. Engagement Clients : Santé, Inclusion et Accessibilité

- Nouveaux objectifs Santé : Dans le cadre de son plan stratégique, Carrefour a pour objectif que 50 % de son chiffre d'affaires alimentaire soit issu de produits sains d'ici 2030. .
- Modalités de consultation :
 - Un panel parties prenantes dédié a été organisé en 2025 pour aborder spécifiquement les enjeux de la santé des consommateurs dans l'activité de Carrefour. Cette réunion en présentielle, réunissant les équipes de Carrefour, les consommateurs, des ONG, des scientifiques et experts ainsi que des fournisseurs, a constitué une base de réflexion pour l'adoption du plan d'action du groupe. Elle a fait suite à une précédente réunion de consultation, ayant facilité l'élaboration d'une première série d'action (réduction du sel et du sucre dans les produits à marque propre, généralisation de l'affichage du nutriscore notamment). Dès 2024, Carrefour a déployé le projet Champs des Rencontres, une initiative de dialogue direct visant à engager les clients du Groupe afin de leur permettre de faire des choix éclairés en matière de consommation. En 2026, le Groupe rehausse en 2026 son objectif à 10 000 clients engagés d'ici 2030.

C. Travailleurs : Dialogue Social et Transition Juste

- Instances Européennes : Le Comité d'Information et de Concertation Européen (CICE) s'est réuni 6 fois en 2025.
- Accord Mondial : Un dialogue permanent est maintenu avec UNI Global
- Union (accord mondial renouvelé en 2025), garantissant que la transition climatique respecte les principes de l'OIT (protection sociale, reskilling).

D. Communautés et Acteurs Locaux : Co-construction territoriale

- Inclusion et Emploi : Carrefour collabore avec des partenaires de référence : Sport dans la Ville, les Missions Locales, les Écoles de la Seconde Chance et l'Agefiph.
- Jeunesse : Un partenariat avec le Ministère de l'Éducation nationale a permis d'accueillir plus de 1 000 stagiaires de 3e et 2de depuis son lancement en 2024.
- ONG et Environnement :
 - Brésil : Travail avec Imaflora, l'Idesam et Conexsus pour l'inclusion des populations autochtones ("Floresta Faz Bem").
 - Agriculture Régénératrice : Intégration du mouvement Pour Une Agriculture Du Vivant (PADV) au sein de coalitions territoriales (agences de l'eau, banques, agriculteurs).
- **3. Dialogue bilatéral et expertise** : En complément, les équipes sont en contact quotidien avec des experts (investisseurs, ONG, scientifiques) via des partenariats long terme pour mettre à jour les plans d'action. En 2025, des panels dédiés à la santé et aux produits de la mer ont réuni experts et clients pour des recommandations opérationnelles.

Impacts internes et externes

e) Quels sont les effets de votre plan de transition sur l'adaptation des emplois et des compétences, les besoins de formation et les éventuelles disparités entre métiers et régions ou pays ? Quelles mesures précises prenez-vous pour y répondre (requalification et montée en compétences) ? Merci de préciser les activités et les catégories de personnel ciblées.

Le plan de transition de Carrefour, axé sur la transition alimentaire pour tous et la transformation en Digital Retail Company, entraîne une adaptation profonde des métiers et des compétences. Le Groupe a mis en place des structures de formation dédiées et des outils de pilotage pour accompagner ces changements et corriger les disparités.

Effets de la transition sur les emplois et les compétences : la transition vers un modèle plus durable et digital modifie les besoins en compétences selon trois axes majeurs :

- Transformation Digitale et Data : Pour préparer les équipes aux « métiers de demain », Carrefour a fait du digital le cœur de son modèle de création de valeur. Cela nécessite une montée en compétences massive sur la data, l'intelligence artificielle et les nouveaux modes de travail.
- Expertise Alimentaire et Produits Frais : La relance du programme Act for Food impose un renforcement des compétences pour conseiller les clients sur le bio, le local et la nutrition.
- Polyvalence et Culture Client : La transition exige une plus grande polyvalence des équipes en magasin pour optimiser l'expérience client et réduire les ruptures.

Mesures spécifiques de requalification et montée en compétences : Carrefour a structuré son offre de formation autour d'académies et de programmes transverses pour répondre à ces défis :

- Digital Retail Academy : Elle vise à former 100 % des collaborateurs au digital d'ici 2026. En 2025, la formation à l'intelligence artificielle générative a été priorisée.
- École des Leaders : Ce programme interne permet aux employés d'évoluer vers des postes de management et aux managers vers des postes de directeurs. À fin 2025, plus de 10 000 collaborateurs en sont diplômés depuis 2022.
- Académie Marchandise : Lancée en 2025 dans tous les pays (sauf le Brésil), elle consolide l'expertise des équipes achats et marchandises, notamment sur les techniques de négociation et le leadership.

- École des Produits Frais : Déployée en France, en Espagne et en Roumanie, elle forme les collaborateurs à la manipulation et à la vente des produits frais (300 diplômés CQP en France en 2025).
- Système Open Badge : Introduit en 2025, il permet de certifier et de rendre vérifiables les compétences techniques acquises sur le terrain (ex: rayon fruits et légumes)

Catégories de personnel ciblées et activités :

- TOP 200 et directeurs : Ciblés par le programme Exec4Change (avec l'INSEAD) et des formations spécifiques sur l'IA et la stratégie climat.
- Équipes Marchandises : Ciblés par la Merchant Academy pour harmoniser les pratiques d'achats responsables au niveau mondial.
- Personnel de Magasin : Formation continue sur l'hygiène, la qualité, la pêche durable et le conseil client via les modules Act for Food.
- Fonctions Support les plus exposées : Formations obligatoires sur l'éthique, la lutte contre la corruption et la cybersécurité.
- Populations Fragilisées ou en Mobilité : Accompagnement spécifique lors des réorganisations (ex: transferts en location-gérance) avec des garanties de maintien de la rémunération et de la protection sociale

f) Comment intégrez-vous les enjeux de transition juste dans votre politique de droits humains (adaptation des conditions de travail au changement climatique, salaires décents, droits syndicaux, nouvelles chaînes d'approvisionnement, développement local, droits fonciers) ?

Pour garantir la prise en compte des droits de l'homme au sein de la transition alimentaire pour tous, Carrefour s'appuie sur trois leviers principaux : (i) l'intégration de critères sociaux au sein de ses politiques de transition alimentaire pour tous, pour ses activités directes et au sein de ses chaînes d'approvisionnement ; (ii) la définition d'un cadre normatif strict pour le respect des droits de l'homme et des salaires décents, incluant les collaborateurs, des règles d'achat et chartes à destination des fournisseurs et franchisés ; (iii) un dialogue social de qualité dans tous les pays d'implantation.

- **1. Intégration des critères sociaux dans la transition environnementale** : Carrefour s'assure que ses politiques environnementales prennent en compte les enjeux sociaux pour garantir une transition juste. Ainsi, des critères sociaux sont intégrés dans les politiques du Groupe pour la gestion de la transition environnementale des activités directes, mais également au sein des politiques d'approvisionnement responsable.

Par exemple :

- a. l'adaptation des conditions de travail au changement climatique : le Groupe a pour ambition de préserver la sécurité des collaborateurs et prestataires face aux aléas climatiques.
 - sécurité des sites : Carrefour s'est fixé l'objectif que 100% des sites à risque pour le climat mettent en place des actions de formation et de sensibilisation d'ici 2028.
 - santé au travail : les risques climatiques physiques (vague de chaleur, inondations) sont intégrés dans le diagnostic climatique des actifs immobiliers pour déployer des plans d'adaptation spécifiques par pays.
- b. la lutte contre la déforestation : Carrefour intègre la protection des populations vulnérables dans sa lutte contre la déforestation.
 - respect du consentement : les règles de sourcing imposent le respect des droits fonciers et coutumiers des populations autochtones en suivant le principe du Consentement Libre, Préalable et Éclairé (CLPE),

- certifications : le Groupe utilise des standards (FSC, RSPO, Rainforest Alliance) qui incluent des critères stricts sur le droit à la terre et la préservation des savoirs traditionnels,
- projets spécifiques : au Brésil, Carrefour soutient les communautés quilombolas et autochtones via des projets comme “Florestas de Valor” pour favoriser leur autonomisation socio-économique et la défense de leurs territoires.
- **2. Respect des droits de l’homme et salaires décents au sein des chaînes d’approvisionnement et chez nos partenaires franchisés** : Carrefour s’engage au respect des droits humains et à fournir une rémunération permettant de satisfaire les besoins fondamentaux des salariés et de leur famille.
 - i. collaborateurs internes : 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.
 - ii. travailleurs de la chaîne de valeur : la charte éthique fournisseurs impose le versement d’une rémunération juste et adaptée aux conditions de vie locales. Les règles d’achat pour la transition alimentaire constituent l’outil opérationnel central du Groupe pour garantir le respect des droits sociaux des travailleurs tout au long de sa chaîne de valeur. Ces règles traduisent les engagements éthiques en obligations contractuelles pour les fournisseurs et partenaires. Ces dernières imposent que 100% des usines situées dans des pays à risque ou à haut risque fassent l’objet d’un audit social initial selon les standards ICS et BSCI. Ces audits sociaux vérifient systématiquement le respect de ces minimum.
 - iii. travailleurs franchisés : la charte éthique franchisés s’articule autour des piliers suivants : respect des droits humains, conduite éthique des activités et respect de l’environnement. En signant cette charte, le partenaire franchisé accepte plusieurs obligations opérationnelles : la gestion des risques, la mise en place de son propre dispositif d’alerte, la transparence et la remédiation, et l’acceptation d’un droit d’audit.
- **3. Droits syndicaux et dialogue social** : le dialogue social est un pilier de la culture de transition du Groupe.
 - accord mondial : Carrefour a renouvelé en 2025 son accord-cadre avec la fédération syndicale UNI Global Union, garantissant la liberté syndicale et le droit à la négociation collective dans tous les pays.
 - chaîne de valeur : le dialogue social au sein des usines est un point de contrôle obligatoire des audits sociaux menés chez les fournisseurs.

g) Comment assurez-vous la disponibilité et l’accessibilité (prix abordables) de vos produits/services pour vos clients et les utilisateurs finaux ?

Carrefour assure la disponibilité et l’accessibilité de ses produits en s’appuyant sur sa raison d’être, “la transition alimentaire pour tous”, qui vise à offrir une alimentation de qualité, à travers l’ensemble de ses canaux de distribution. Cette stratégie d’accessibilité se décompose en plusieurs leviers majeurs :

- **la stratégie de prix abordable et de marques forte** : Carrefour utilise son portefeuille de marques propres pour garantir des prix compétitifs notamment via les marques suivantes :
 - Marque Carrefour : elle est pilotée pour être le leader du marché alliant “bénéfice pour la santé, goût et petit prix”.
 - Marque Simpl : Carrefour propose cette marque de “premier prix” pour offrir une option d'entrée de gamme contrôlée.
 - Carrefour Bio : Carrefour s'engage à proposer la marque bio la moins chère du marché pour rendre ces produits accessibles financièrement au plus grand nombre.
 - Fidélité : Carrefour utilise ses cartes de fidélité pour orienter les choix vers des produits sains. En France, Carrefour propose des avantages tarifaires permanents sur les produits issus de l'agriculture biologique et les fruits et légumes pour les porteurs de cartes : 10% de réduction immédiate avec la Carte Carrefour et 15% avec la Carte PAss. Carrefour a aussi déployé l'Avantage Carrefour Bio, un dispositif spécifique conçu pour encourager la consommation durable en rendant les produits biologiques plus abordables au quotidien. En 2025, 5 millions de consommateurs étaient adhérents à cet avantage.

- **Gaspillage alimentaire** : Carrefour concilie lutte contre le gaspillage alimentaire et le soutien au pouvoir d'achat de ses clients. Ainsi, Carrefour propose à ses clients un ensemble de solutions à bas prix permettant de lutter contre le gaspillage alimentaire :
 - 90% des magasins en France proposaient en 2025 des produits à date courte avec une réduction de -30%,
 - 4,3 millions de paniers antigaspi vendus en 2025 à un prix réduit (hors Italie et Pologne),
 - 61,8 millions de repas invendus donnés à des associations en 2025 par tous les pays intégrés du Groupe.

- **Accessibilité des magasins et des services** :
 - la disponibilité et modèle omnicanal : Carrefour garantit que ses services et produits sont disponibles quel que soit le mode de consommation. Le Groupe mise donc sur la diversité des formats (hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité, ainsi que le Drive et l'e-commerce).
 - Aussi, Carrefour assure l'accessibilité physique et numérique de ses magasins et sites e-commerce. Carrefour a fait du handicap la grande cause de son précédent plan stratégique Carrefour 2026. Cela inclut des aménagements physiques (caisses prioritaires, heures silencieuses, etc.) et une offre de produits non-alimentaires adaptés. Sur l'inclusion numérique, le site carrefour.fr intègre la solution Facil'iti, qui permet de personnaliser l'affichage pour les clients souffrant de troubles visuels ou cognitifs.

Question 2. Niveau de vie décent dans la chaîne de valeur

Carrefour confirme que les éléments communiqués lors de l'exercice précédent restent pleinement d'actualité. La stratégie du Groupe sur ce point demeure inchangée et les dispositifs décrits dans notre réponse de 2025 sont toujours en vigueur.

Question 3. Impacts sociaux de l'Intelligence Artificielle (IA)

- a) Comment l'IA générative influence-t-elle la gestion de votre capital humain / de vos ressources humaines (création de postes, suppression de postes, formations, reconversions...)?

Une enquête a été menée en 2025 par le groupe Carrefour pour mesurer le taux d'adoption de l'IA par les collaborateurs du Groupe. L'étude a montré que 43% des collaborateurs du siège en France ont adopté l'IA, ce qui témoigne d'un taux d'appropriation encore modeste.

Pour démocratiser l'utilisation de l'Intelligence Artificielle, Carrefour a lancé en février 2025 sa propre solution d'IA, carrefour.ia. La même année, ce sont près de 100% des collaborateurs du Groupe qui ont bénéficié d'une formation au numérique via la Digital Retail Academy dans le cadre de la stratégie Digital Retail. 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.

Dans la fonction RH, l'IA est déjà mobilisée pour accélérer les créations de formation ou pour personnaliser l'expérience des candidats. Nous pouvons aller beaucoup plus loin : pour les entreprises de la taille de Carrefour, l'IA est une opportunité unique. En effet, elle permet aussi de mieux connaître ses salariés, leurs compétences, leurs aspirations, pour mieux les accompagner dans leurs parcours professionnels et personnaliser les propositions à grande échelle.

Indicateurs demandés :

Indicateurs	Résultats	Correspondance URD
Part de salariés formés à l'IA	100%	URD page 38, section 1.4.2 Renforcer la cohésion du Groupe
Part de salariés utilisant l'IA au quotidien	43%	-
Réinvestissement éventuel des gains de productivité pour la formation du capital humain	Non disponible	Non disponible
Réinvestissement éventuel des gains de productivité pour la formation du capital humain	Non disponible	Non disponible
Niveau d'acceptation de l'IA par les salariés (mesuré, par exemple, via l'ajout de questions supplémentaires dans l'enquête annuelle de satisfaction / d'engagement), le cas échéant, ventilé par zone géographique, fonction, niveau de séniorité, niveau de diplôme, âge ou genre	Non disponible	Non disponible

Question 4. Thème personnalisé

Le groupe Carrefour s'est doté d'une politique visant à garantir que le soja entrant dans l'alimentation des produits de sa Filière Qualité (FQC) et de ses principaux produits bruts en marque distributeur, ne participe pas à la déforestation et/ou à la conversion des terres. À ce titre, le Groupe s'est fixé plusieurs objectifs. Pouvez-vous répondre avec précision à chacune des sous-questions suivantes :

a) Quels sont les résultats quantitatifs obtenus en 2025 ?

Afin de réduire l'impact du soja sur les forêts et les écosystèmes, Carrefour agit sur 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.

Le Groupe engage donc ses FQC afin de contribuer à la lutte contre la déforestation dans les filières animales dans chaque pays où il opère. Ainsi, le Groupe a pris l'objectif que 100% des FQC et produits à marque Carrefour clés utilisent du soja non issu de la déforestation pour l'alimentation animale. En 2025, 29,4% de ces filières utilisaient du soja zéro déforestation pour l'alimentation animale. Malgré une progression de 1,5 pts vs 2024, la part du chiffre d'affaires des produits clés utilisant du soja zéro déforestation reste en dessous de la cible et ne permet pas au Groupe d'atteindre son objectif. Carrefour définit actuellement un nouveau plan d'action à mettre en œuvre pour faire progresser le taux de soja garanti sans déforestation, notamment au regard de la réglementation EUDR.

b) Pouvez-vous fournir la liste de vos fournisseurs en France et à l'international ventilée par pays ?

Pour la France, voici la liste des principaux fournisseurs de produits animaux à marque Carrefour dont l'alimentation utilise du soja : Elivia SAS, Arrive M COQ, Socopa Viandes, LDC, Galliance Volaille, Orlait, Cocorette Distribution, Candia, Loeuf, LNUF et MDD, Bigard Group, Mornings, Cooperl Arc Atlantique, Duc Company, Galline Frais Sarl, covial, Mowi Boulogne, Delabli SAS, Aqualande, Mowi Cuisery, Monfort Viandes, Alsace Lait, Travidal, Fipso, Primex International, Sicarev, Deveille, SAS ODNV, Sapresti Catering, Charal, Golden Blason, Puigrenier, Leroy Seafood France, Galliance Elabores, Laiterie de Verneuil, Macquet SA, Chiron ACVF, Miti, Unima Distribution, Rolmer SAS, ETS Bodin Fils, Lactel SNC, Tendriade Collet, Sobeval, Fishers of Flavour, Caillor, Nueva Pescanova Fran, Embal Costs, SODIP Orc Angoulême.

Concernant les principaux importateurs de soja liés à nos approvisionnements de produits animaux à marque Carrefour pour le Groupe : ADM, COFCO, Louis Dreyfus Company, Cargill, Bunge, Amaggi, Caramuru, CJ Selecta, Impoca, Viterra, Cefetra.

Ces éléments sont par ailleurs publiés dans notre rapport Lutter contre la déforestation, accessible depuis la bibliothèque RSE du Groupe : <https://www.carrefour.com/fr/rse/bibliotheque-rse>

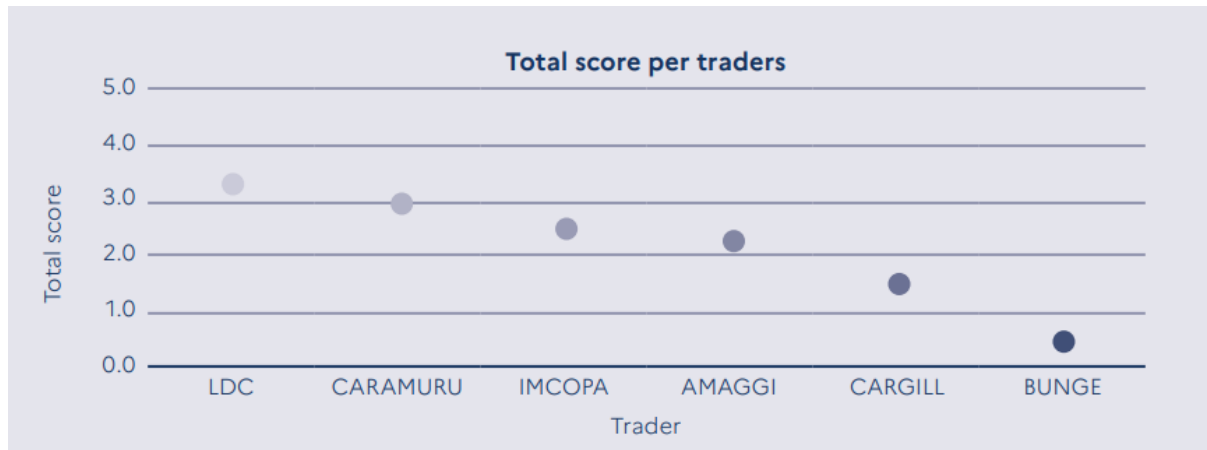
c) Pour mener à bien sa politique, le groupe évalue les principaux importateurs de soja. Cette évaluation est-elle publique ?

En 2023, afin d'avoir une meilleure visibilité de l'origine du soja au sein de sa chaîne d'approvisionnement, Carrefour a mené des enquêtes auprès de ses fournisseurs directs afin d'avoir des informations plus précises sur les sources de soja intégré et d'établir la proportion de soja traçable non lié à la déforestation. Carrefour a également diffusé à ses fournisseurs une liste d'importateurs de soja hiérarchisée 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 selon la méthodologie suivante, se basant sur différents critères :

- l'évaluation Manifeste "pour une mobilisation des acteurs français pour lutter contre la déforestation importée liée au soja",
- l'évaluation de la SNDI (Stratégie Nationale de lutte contre la Déforestation Importée),
- Une consultation de notre comité d'expert contre la déforestation au Brésil,
- Soy Transparency Coalition,
- Global Canope Forest 500.

Le résultat de l'évaluation en 2023 est le suivant :



Ces travaux (résultats et méthodologie sont publiés de façon transparente dans le rapport thématique forêt publié annuellement).

d) Procédez-vous à des sondages pour vérifier la qualité des contrôles réalisés par les organismes certifiant les filières de soja que vous reconnaissez ?

Carrefour réalise ses propres évaluations des acteurs en amont de la filière soja notamment via le développement de sa propre méthodologie d'évaluation des négociants de soja en 2023 (voir question précédente).

Par ailleurs, la politique qualité du Groupe Carrefour prévoit les mesures suivantes pour assurer une surveillance globale des produits :

- sur-contrôles analytiques : Carrefour mandate les laboratoires indépendants pour procéder à des analyses et, dans certains cas, à des sur-contrôles des produits afin de vérifier leur conformité aux dispositions contractuelles, en complément des autocontrôles des fournisseurs.
- Encadrement par les manuels qualité : les manuels qualité du Groupe servent à encadrer les audits et contrôles des fournisseurs pour sécuriser les engagements RSE et les rendre opposables. Un manuel qualité est spécifiquement dédié à la politique zéro déforestation pour le soja.
- Vérification des FQC : pour les FQC, qui utilisent du soja pour l'alimentation animale, l'application des cahiers des charges est contrôlée par des organismes de contrôle tiers.

e) Avez-vous, en 2025, collecté des réclamations ou des observations de parties prenantes concernant votre chaîne d'approvisionnement en soja ? Si oui, pouvez-vous indiquer lesquelles ainsi que les solutions que vous y avez apportées ?

Carrefour n'a pas observé de réclamations ou d'observations de parties prenantes concernant sa chaîne d'approvisionnement de soja. A toutes fins utiles, Carrefour a mis en place une plateforme transparence forêt, qui garantit une transparence accrue sur les alertes relatives à nos chaînes d'approvisionnement et sur le dialogue avec nos parties prenantes et sur les plans d'actions mis en oeuvre : <https://www.carrefour.com/fr/rse/plateforme-transparence-foret>

En 2025, Carrefour a assuré un dialogue régulier avec ses parties prenantes, dans le contexte de remise en question du moratoire soja en Amazonie d'une part, et à l'occasion de la COP 30 tenue à Belem.

f) Pouvez-vous fournir une estimation de la proportion (en volume) des produits concernés par votre politique par rapport à l'ensemble des produits de même nature vendus sous l'enseigne Carrefour ?

Carrefour s'est fixé l'objectif que 100 % des Filières qualité Carrefour et produits aux marques de Carrefour clé utilisent du soja non issu de la déforestation et conversion pour l'alimentation animale. Le périmètre associé à cet objectif est le suivant :

- 100% des Filières Qualités Carrefour (FQC) dont les animaux sont nourris avec du soja. Les produits bruts ou transformés (ex : lait, les œufs, la charcuterie et le fromage sont aussi concernés). Les Filières Qualité Carrefour représentent 1,2 Md€ de chiffre d'affaires en 2025.
- 100% des produits bruts frais et surgelés à marque de Carrefour (Bio , marques terroirs , marché, extra..) pour les familles de produits clés suivantes : poulet, dinde, porc, bœuf , veau , agneau , saumon, oeufs , lait et viandes hachées. Les produits MDC light et Simpl sont exclus du périmètre.

Par ailleurs, les produits à marque Carrefour représentent 38% du chiffre d'affaires alimentaire sur l'année 2025.

g) Le 5 janvier 2026, les principaux négociants de soja brésilien ont annoncé qu'ils se retirent de l'accord sur le moratoire sur le soja amazonien. Cela est-il susceptible de contrarier vos objectifs ?

Dans le cadre de son plan d'action pour lutter contre la déforestation, Carrefour a toujours soutenu le moratoire soja en Amazonie comme une solution efficace pour réduire les risques dans ses chaînes d'approvisionnement, notamment parce qu'il était décidé et mis en oeuvre par l'ensemble de la filière soja brésilienne.

L'arrêt du moratoire augmentera significativement le niveau de risque de déforestation lié au soja. Conformément à ses engagements, le Groupe poursuit la mise en oeuvre de ses plans d'action pour réduire la déforestation. Le Groupe soutient toute solution en conformité avec la réglementation brésilienne, soutenue par les acteurs économiques brésiliens, et permettant de réduire les risques de déforestation avec le même niveau d'efficacité. Dans le cadre de son plan de vigilance, Carrefour orientera ses fournisseurs vers les approvisionnements apportant les meilleures garanties en matière de lutte contre la déforestation. Le Groupe se tient prêt à collaborer avec tous les acteurs impliqués, en particulier les autorités locales, les producteurs, les traders et ONG.

ANNEXE : Table de concordance des informations susmentionnées

N° de la question	Mots clés	Références
1b / Transition juste	Cartographie des 20 matières premières	URD page 108, section 2.1.2.1.4 Adapter les produits et les filières d’approvisionnement au changement climatique de l’ESRS E1 - Changement climatique
	Logistique et transport	URD page 110, section 2.1.2.2.1.2 Impacts, risques et opportunités de l’ESRS E2 - Pollution
	Sites à risque pour la biodiversité	URD page 131, section 2.1.2.4.2.2 Indicateurs de performance/Gérer de manière responsable l’implantation des sites de l’ESRS E4 - Biodiversité
1c / Transition juste	Stratégie et gouvernance	URD page 59, section 2.1.1.1.1 Gouvernance de l’ESRS 2 Informations générales
	Indice RSE	URD page 51, section 1.6.3 Synthèse des performances extra-financières 2025
	Partenariats avec les producteurs	URD page 101, Indicateurs de performance liés à l’engagement des fournisseurs et pratiques agricoles (scope 3) URD page 107, section 2.1.2.1.4.1 Politiques et cibles URD page 109 2.1.2.1.4.3 Plans d’actions de l’ESRS S1 - Changement climatique
	Commerce équitable	URD page 196, section 2.1.3.2.2.3 Plans d’actions de l’ESRS S2 - Travailleurs de la chaîne de valeur
	CapEx et OpEx	URD page 94, Ressources du plan de transition, ESRS S1 - changement climatique
	Dialogue social	URD page 170, section 2.1.3.1.2.3 Plans d’actions/couverture des négociations collectives et dialogue social de l’ESRS S1 - Effectifs propres
1d / Transition juste	Processus de préparation et d’élaboration	URD page 73, section 2.1.1.4 Analyse des risques, impacts et opportunités de l’ESRS 2 - Informations générales
	Charte éthique fournisseurs	URD page 191, section 2.1.3.2.2 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains de l’ESRS S2 - Travailleurs de

		la chaîne de valeur
	TOP 100 fournisseurs	URD page 92, l'engagement des 100 plus fournisseurs du Groupe, ESRS E1 - Changement climatique
	Pacte Transition Alimentaire	URD page 69, Outils de mobilisation des fournisseurs directs et des prestataires, ESRS 2 - Informations Générales
	SLBP	
	Coalitions	
	FQC et agriculture régénératrice	URD page 91, Pratiques agricoles et agriculture régénératrice, ESRS E1 - Changement climatique
	Dialogue social	URD page 170, section 2.1.3.1.2.3 Plans d'actions/couverture des négociations collectives et dialogue social de l'ESRS S1 - Effectifs propres
	Co-construction territoriale	URD page 177, démarches de recrutement, d'intégration et de maintien dans l'emploi en faveur des personnes en situation de handicap, ESRS S4 - Consommateurs et utilisateurs finaux
1e / Transition juste	Requalification et montée en compétences	URD page 185, section 2.1.3.1.6 Former les collaborateurs et développer leurs compétences de l'ESRS S1 - Effectifs propres
1f / Transition juste	Adaptation des conditions de travail au changement climatique	URD page 108, section 2.1.2.1.4 Adapter les produits et les filières d'approvisionnement au changement climatique de l'ESRS S1 - Changement climatique
	Lutte contre la déforestation	URD page 197, section 2.1.3.3 Communautés affectées de l'ESRS S3 - Communautés affectées
	Pêche durable	URD page 123, Vigilance sur les pratiques tout au long de notre chaîne d'approvisionnement de l'ESRS S2 - Travailleurs de la chaîne de valeur
	Collaborateurs internes	URD page 179, section 2.1.3.1.4 Garantir des salaires décents pour les employés de l'ESRS S1 - Effectifs propres
	Charte éthique fournisseurs	URD page 191, section 2.1.3.2.2 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains de l'ESRS S2 - Travailleurs de

		la chaîne de valeur
	Charte éthique franchisés	URD page 196, section 2.1.3.2.2.3 Plans d'action - Charte éthique franchisés de l'ESRS S2 - Travailleurs de la chaîne de valeur
	Dialogue social	URD page 170, section 2.1.3.1.2.3 Plans d'actions/couverture des négociations collectives et dialogue social de l'ESRS S1 - Effectifs propres
1g / Transition juste	Prix abordable	URD page 212, Utiliser les mécanismes de promotion et de fidélité pour orienter les choix des consommateurs de l'ESRS S4 - Consommateurs et utilisateurs finaux
	Gaspillage alimentaire	URD page 148, 2.1.2.5.3.3 Actions et ressources liées à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire de l'ESRS E5 - Economie circulaire
	Accessibilité des services et des magasins	URD page 204, 2.1.3.4.2 Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap de l'ESRS S4 - Consommateurs et utilisateurs finaux
2 / Salaires décents	Salaires décents	ESRS S2 - Travailleurs de la chaîne de valeur, page 188
3/ Impact de l'IA	Formation au digital	URD page 38, section 1.4.2 Renforcer la cohésion du Groupe
	Formation relative à la transformation digitale	URD page 187, section 2.1.3.1.6.3 Plans d'actions et ressources de l'ESRS S1 - Effectifs propres
4a / Question personnalisée	Indicateurs soja	URD page 134, section 2.1.2.4.3.2 Indicateurs de performance de l'ESRS E4 - Biodiversité et écosystèmes
4b / Question personnalisée	Evaluation soja	URD page 135, 2.1.2.4.3.3 Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes de l'ESRS E4 - Biodiversité et écosystèmes

Questions de Monsieur Dossmann

Suite à la décision de la Cour d'Appel de Bordeaux sur renvoi de Cassation en date du 1er juillet 2025 - N° RG 24/04325 - N° Portalis DBVJ-V-B7I-N6TX, la Société S.N.C. INTERDIS, filiale à 100 % du Groupe Carrefour, a été lourdement condamnée au motif d'une fraude à la classification d'entreprise Carrefour envers l'un de ses dirigeants qui aura été requalifié définitivement SD3 à compter de 2007.

Durant cette procédure, une exécution forcée de documents a été ordonnée par la Cour d'Appel. Le Conseil d'Administration étant l'émetteur des données, il a forcément été sollicité pour produire ces documents et valider la défense INTERDIS qui y était associée.

Comme il est avéré que ces documents sont toujours dissimulés depuis bientôt 4 ans, le Conseil d'Administration est de fait complice du refus d'exécuter et de la défense frauduleuse de sa filiale devant les tribunaux.

L'exposition pour le Groupe Carrefour est la suivante :

- Des condamnations ont été exécutées partiellement en novembre 2019 et octobre 2025 pour un montant proche de 1,8 Millions, en réparation des préjudices du dirigeant fraudé,
- Une demande est pendante devant le Juge de l'Exécution pour un montant de 3,37 Millions, en liquidation d'astreinte, dommages et intérêts au titre de préjudice matériel et moral quant au refus d'exécuter,
- Cette somme est à parfaire en fonction des éléments qui seront produits en application de la décision du 26 octobre 2022, sous nouvelle astreinte majorée,
- Cette demande est assortie d'une obligation de publicité et affichage des décisions du Juge de l'Exécution à intervenir.

Cette requalification SD3 dispose de la force de la chose jugée car tous les recours sont épuisés. 61 autres dirigeants SD depuis 2007, en charge d'un poste au moins équivalent au poste requalifié SD3, sont identifiés comme éligibles à cette requalification.

Bien que cette fraude débute en 2007, la prescription est inopérante car les 61 SD concernés ne sont pas encore informés.

Par la jurisprudence constante en matière d'égalité de traitement, les montants fraudés que ces dirigeants pourraient solliciter sont estimés à 150 Millions à minima, sans préjudice de dommages et intérêts complémentaires ; ce montant devant être complété des charges sociales associées.

Le devoir de vigilance semble absent dans la gestion de cette affaire ; en effet :

- Une alerte préventive a été adressée aux membres du Conseil d'Administration du Groupe le 16 février 2019,
- La requalification SD3 du poste fraudé a été jugée définitivement le 26 octobre 2022,
- La Société INTERDIS n'aura engagé aucun recours en Appel et en Cassation sur cette requalification ; et pour cause puisque INTERDIS a produit le 26 octobre 2017 un certificat de travail rectifié confirmant la requalification SD3 du dirigeant fraudé à compter de mars 2007,
- Pourtant et postérieurement, la Direction des Ressources humaines du Groupe Carrefour, par la voix de sa Direction Compensation & Benefits présente lors d'un entretien transactionnel le 15 novembre 2023, a reconnu que la fraude se poursuit,

- INTERDIS a confirmé également dans ses dernières écritures du 2 mai 2025 régularisées devant la Cour d'Appel, que la fraude se poursuit en toute connaissance de cause,
- Des condamnations en réparation ont été accordées le 1er juillet 2025, malgré l'absence de transmission des documents SD3 ordonnés, en violation des termes des arrêts de la Cour d'appel,
- A ce stade, la réparation représente déjà l'équivalent de 222 mois du dernier salaire fixe du dirigeant fraudé ; ce montant est à parfaire, - une alerte officielle a été adressée aux décideurs en charge opérationnelle du contentieux le 22 octobre 2025, sans effet,
- Une mise en demeure a été formulée auprès de la société INTERDIS le 26 février 2026 afin de poursuivre la production des documents dissimulés, sans effet,
- Et après celle de 2019, une alerte a été renouvelée aux membres du Conseil d'Administration le 11 mars 2026, sans effet également.

Il doit être noté que la loi n° 2016-1547 du 18 novembre 2016, enrichie par la loi n° 2025-384 du 30 avril 2025, autorise le syndicat représentatif SNEC-CFE-CGC à engager une action de groupe pour obtenir la réparation collective des salariés concernés.

Par cette fraude systémique qui se poursuit depuis 2007, des aveux même de la Direction des ressources humaines du Groupe Carrefour et de sa filiale INTERDIS, la trajectoire juridique, financière et d'opinion est susceptible d'impacter massivement les résultats et la réputation de l'entreprise Carrefour.

Le risque est également majeur de provoquer un schisme profond et durable auprès des cadres dirigeants du Groupe, dès l'instant où l'ampleur de cette fraude systémique et l'accumulation massive des falsifications de la Société devant les juridictions au mépris des normes Carrefour incontestables ainsi que des pièces produites, seront révélées par les mesures de publicité et affichage sollicitées en justice.

A l'heure de voter des résolutions en soutien du plan stratégique Carrefour 2030, je souhaite connaître les mesures qui ont été décidées par le Conseil d'Administration :

- Pour engager la réparation des 61 dirigeants SD1 et SD2, titulaires d'un poste éligible SD3 depuis 2007 ;
- Pour réévaluer équitablement les normes d'attribution conformes des niveaux SD ;
- Pour informer du montant de la provision engagée dans le budget 2026 ;
- Ou à défaut, ou si sous-évaluée, pour afficher l'évaluation chiffrée par le Conseil d'Administration du risque financier à suivre, et s'il doit être considéré comme un avertissement sur résultat ;
- Et enfin pour informer si une action de groupe a été engagée ou est en voie de l'être par SNEC-CFE-CGC, le syndicat représentant les cadres et dirigeants du Groupe.

La confiance de tout actionnaire de référence ou minoritaire est étroitement associée à une conduite vigilante de l'entreprise et l'indispensable sincérité avant de solliciter leur vote ; je vous remercie donc de vos réponses à cette question officielle pour une information exhaustive et loyale au service de vos actionnaires.

En réponse à la question de Monsieur Dossmann, Carrefour souhaite rappeler les faits suivants :

- Monsieur Dossmann, ancien directeur au sein de la société Interdis, a été licencié pour faute en 2011. Il a contesté son licenciement et l'ensemble des juridictions qu'il a saisies (Conseil de prud'hommes de Bordeaux, Cour d'appel de Bordeaux et Cour de cassation) ont jugé que son licenciement était parfaitement justifié.
- A cette occasion Monsieur Dossmann a également contesté les conditions d'exécution de son contrat de travail, soutenant qu'en sa qualité de cadre dirigeant, titulaire d'un mandat social, il aurait dû bénéficier du niveau « SD3 » et de la rémunération fixe et variable correspondante. Il a été jugé qu'au regard de sa situation particulière, Monsieur Dossmann aurait dû relever du niveau SD3. En conséquence, par un arrêt en date du 1er juillet 2025, la Cour d'appel a condamné la société Interdis à lui verser divers rappels de salaire résultant principalement de l'absence de fixation d'objectifs annuels.
- Enfin, alors même qu'il s'agissait d'un litige strictement individuel, Monsieur Dossmann a demandé la condamnation de la société Interdis à afficher et publier l'arrêt à venir en reprochant au groupe Carrefour de commettre une fraude et une escroquerie au préjudice de ses cadres dirigeants en les privant du niveau SD3. La Cour d'appel a jugé que Monsieur Dossmann ne rapportait pas la preuve d'une prétendue fraude ou escroquerie de son employeur et l'a, en conséquence, débouté de ses demandes afférentes.
- L'arrêt du 1er juillet 2025 est devenu définitif.
- Monsieur Dossmann a par la suite engagé une nouvelle procédure devant le juge de l'exécution afin d'obtenir la communication de documents pour lui permettre de chiffrer ses demandes de rappels de salaire. La société Interdis conteste la recevabilité et le bien-fondé de cette nouvelle action dans la mesure où la Cour d'appel a déjà statué sur ces demandes.

Contrairement à ce que laisse entendre Monsieur Dossmann, la Cour d'appel n'a en aucun cas considéré que le groupe Carrefour avait commis une fraude ou une escroquerie au préjudice de ses cadres dirigeants. Dès lors que cet arrêt est définitif, Monsieur Dossmann ne saurait continuer à porter de telles accusations.

Questions de Monsieur Gateau

Carrefour indique attacher une importance particulière au dialogue avec ses actionnaires, l'Assemblée Générale constituant notamment un moment privilégié d'information et d'échange avec la direction du Groupe.

Dans ce cadre, je souhaiterais connaître les intentions de la Société concernant deux outils importants de dialogue et d'information à destination des actionnaires individuels.

D'une part, pourriez-vous préciser la situation actuelle du Club Actionnaires Carrefour ? Celui-ci ne semble plus faire l'objet d'une animation visible depuis plusieurs années, alors qu'il proposait auparavant des contenus, rencontres ou événements dédiés aux actionnaires. Le Groupe entend-il maintenir, relancer ou faire évoluer ce dispositif ? Le cas échéant, selon quel calendrier et sous quelle forme ?

D'autre part, pourriez-vous indiquer quelle est la politique de Carrefour en matière d'accès aux enregistrements des Assemblées Générales précédentes ? Les replays ne semblent pas accessibles sur le site de la Société, et certains liens disponibles ne paraissent plus fonctionner. Carrefour envisage-t-il de mettre à disposition, dans une rubrique clairement identifiable de son site, les enregistrements ou archives des Assemblées Générales passées, ainsi que ceux des prochaines Assemblées, afin de permettre aux actionnaires d'y accéder facilement dans la durée ?

Plus largement, quelles mesures Carrefour compte-t-il prendre pour renforcer l'accès des actionnaires individuels à l'information actionnariale et maintenir un dialogue régulier avec eux en dehors de la seule période de l'Assemblée Générale ?

Carrefour attache une grande importance à la qualité du dialogue avec ses actionnaires individuels et veille à faire évoluer en permanence ses dispositifs d'information et d'échange afin de les adapter aux nouveaux usages.

Concernant le Club Actionnaires, le dispositif historique n'est aujourd'hui plus animé sous sa forme antérieure. Carrefour privilégie désormais une approche plus digitale et plus large de la relation actionnariale, permettant à l'ensemble des actionnaires d'accéder de manière simple et équitable aux informations financières, aux publications du Groupe et aux principaux temps forts de son agenda. Le Groupe poursuit sa réflexion sur les meilleurs moyens de renforcer l'engagement et l'information des actionnaires individuels.

S'agissant des Assemblées Générales, Carrefour met à disposition sur son site internet l'ensemble de la documentation réglementaire relative aux Assemblées récentes, notamment les résultats des votes, les réponses aux questions écrites ainsi que les brochures de convocation. Un replay vidéo de l'Assemblée Générale est également mis en ligne après l'événement et accessible pendant une période limitée afin de permettre aux actionnaires qui n'ont pu y assister de suivre les présentations et échanges.

Carrefour entend poursuivre le développement de ses outils de communication actionnariale afin de maintenir un dialogue régulier, accessible et transparent avec l'ensemble de ses actionnaires tout au long de l'année.

Questions de Monsieur Jander

Question 1 – Organisation de l'Assemblée Générale et dialogue avec les actionnaires

L'AG se tient à Massy depuis 2 ans, alors que les années précédentes elle se tenait aux Docks d'Aubervilliers qui était déjà compliqué d'accès.

- a) Pouvez-vous indiquer la jauge totale de la salle où se trouve la direction ?
- b) Quelle est la répartition du nombre de places ? Combien pour les actionnaires (hors direction et salariés Carrefour) ? Pour la presse ? Pour les analystes financiers ? Pour les personnes nécessaires à l'AG (direction, directeurs, commissaires aux comptes,...) ?
- c) Pourquoi ne pas organiser la réunion dans la grande salle de 400 places qui devrait être en visio et garder la petite salle de 100 places quand la grande sera pleine ?
- d) Carrefour craint-il le dialogue direct avec ses actionnaires individuels qui ont pourtant fait le déplacement jusqu'à Massy, siège de l'entreprise ?

L'Assemblée Générale annuelle est un moment fort du dialogue actionnarial auquel le Groupe Carrefour est particulièrement attaché. Depuis l'année dernière, elle se tient à Massy, au sein de notre siège social. Convoquer l'assemblée générale au siège est non seulement la règle de principe, mais c'est aussi un choix économique et stratégique. Cela permet notamment à nos actionnaires d'accéder au cœur décisionnel du Groupe, où œuvrent quotidiennement 4 000 collaborateurs au service de nos opérations.

Afin d'accueillir l'ensemble des participants dans les meilleures conditions, une organisation spécifique a été déployée. Pour des raisons techniques, de sécurité et de capacité, les participants sont réunis sur un même étage mais répartis dans deux espaces distincts :

- L'auditorium, qui accueille les intervenants, le conseil d'administration, le bureau de l'assemblée générale, ainsi qu'une partie des actionnaires et de la presse ; et
- La salle attenante qui accueille les actionnaires et le management de Carrefour France.

Pour des raisons techniques, il est malheureusement impossible d'inverser cette configuration. Cette organisation n'a toutefois aucune incidence sur la qualité et la fluidité de nos échanges.

Question 2 – Communication autour du PDG

En lisant le rapport annuel, j'observe une mise en avant importante de notre PDG en particulier sa photo couleur en pleine page du document d'enregistrement (page 2), donnant l'impression qu'il est au choix l'unique manager ou son fondateur. Tous les autres administrateurs ont une petite photo d'identité N&B (les premières photos suivantes sont à partir de la page 310). C'est d'autant plus flagrant que cette photo pleine page change tous les ans (les versions 2025 et 2024) au gré des collections. Pourquoi ne voit-on pas plus image plus dynamique d'entreprise avec des membres de la direction par exemple ? M. Bompard est-il donc le seul responsable des succès du groupe ? DEU 2025 page 2 et page 310.

Il est d'usage, au sein des groupes du CAC 40, d'inclure une photographie du Président-Directeur Général aux côtés de son message éditorial dans le Document d'Enregistrement Universel.

Monsieur Bompard s'appuie sur l'ensemble des collaborateurs du Groupe et notamment sur l'équipe de Direction, présentée au chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel 2025.

Question 3 – Situation de M. Arthur Sadoun

Compte tenu de la joint-venture créée entre Publicis et Carrefour (création d'une joint-venture avec Publicis, Unlimitail pour devenir un leader du Retail media européen), du partenariat Carmila, JC Decaux et Unlimitail un principe d'exemplarité ne devrait-il pas conduire à son départ du Conseil ou à lui retirer le statut d'indépendant ? Le fait que Publicis et Carrefour aient des positions mondiales doit malgré tout inciter le CA à regarder ce risque d'indépendance sur le périmètre France uniquement (La France étant le centre de décision des deux entreprises). Pouvez-vous communiquer les appréciations du caractère significatif des relations d'affaires et explicitation des critères ayant conduit à cette appréciation d'indépendance sachant Carrefour reste un des principaux annonceurs français ? Combien de fois M. Sadoun a-t-il dû sortir pendant des CA depuis sa cooptation ?

Le Conseil d'administration se prononce chaque année, au regard des 8 critères du code AFEP-MEDEF, sur l'indépendance de chacun des administrateurs. S'agissant de M. Sadoun, le critère relatif à la relation d'affaires significatives n'est pas rempli. Celui-ci, depuis son arrivée au sein de notre Conseil, est qualifié d'Administrateur indépendant.

Dans le cadre de la décision de création de la joint-venture Unlimitail, M. Arthur Sadoun, Président du directoire de Publicis et membre indépendant du Conseil d'administration de Carrefour, s'est abstenu de participer aux débats.

Question 4 – Présence de M. Charles Edelstenne

M. Charles Edelstenne, âgé de 88 ans, né le 9 janvier 1938, est administrateur de Carrefour depuis le 28 juillet 2008, soit 18 ans. Il est membre du comité des rémunérations et président du comité de la gouvernance. Il a été renouvelé en tant qu'administrateur indépendant en 2022 mais pas en 2025. Pourquoi avoir attendu si longtemps pour être strictement conforme aux recommandations du code AFEP-MEDEF (ilimite des 12 ans pour administrateur indépendant) a été dépassé depuis 2020 ? Faut-il considérer que M. Edelstenne n'était déjà plus indépendant lors de son mandat à partir de 2020 ? Si tel est le cas, les procès-verbaux des conseils d'administration et certaines décisions prises entre 2020 et 2025 nécessitent-ils une explication particulière ?

Conformément au code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration examine chaque année l'indépendance des administrateurs. Concernant M. Charles Edelstenne, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de gouvernance, a considéré que le critère de la durée de mandat n'était pas en soi suffisant pour que M. Charles Edelstenne perde automatiquement la qualité d'Administrateur indépendant et a considéré qu'aucun autre élément ne faisait obstacle à l'exercice de son mandat en toute indépendance.

Tel que détaillé dans le chapitre 3 du DEU 2025, le Conseil d'administration avait notamment pris en compte la personnalité, l'expérience professionnelle et l'objectivité dont M. Charles Edelstenne a toujours fait preuve lors des réunions du Conseil d'administration, son sens critique et sa capacité à formuler un jugement équilibré en toutes circonstances, notamment vis-à-vis de la Direction Générale. Le Conseil d'administration avait également tenu compte du changement d'équipe dirigeante intervenu en 2017. Des liens privilégiés avec l'équipe actuelle n'ont ainsi pas pu se construire en raison de la durée du mandat.

En 2025, lors du renouvellement de son mandat, le Conseil d'administration a estimé que M. Charles Edelstenne ne pouvait plus être qualifié d'administrateur indépendant au sens des règles de gouvernance énoncées notamment par le code AFEP/MEDEF et l'Autorité des marchés financiers.

En outre, depuis le 13 mars 2025, M. Charles Edelstenne n'est plus membre du Comité de gouvernance. La composition des différents comités figure sur notre site internet et dans le DEU 2025 (chapitre 3).

Question 5 – Comité des Rémunération et alignement d'intérêts

La composition du 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) n'est-il pas trop pingre avec rémunération de la direction générale ?

Ne pourrait-on pas prévoir un alignement plus important sur la performance boursière et la création de valeur à long terme pour obtenir plus d'efficacité ?

L'expérience de Madame Browaey Présidente du Comité des rémunérations au PMU a-t-elle pu modifier le fonctionnement de notre comité des rémunérations afin les rémunérations du PDG puissent avoir un taux d'approbation plus important que les 61,58% obtenus le 28 mai 2025 à la résolution 10 (Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, au titre de l'exercice 2024) ?

La réussite professionnelle et capitalistique de Messieurs Edelstenne et Courbit n'a-t-elle pas tendance à instaurer un plafond de verre inconscient à notre pdg et l'empêcher d'avoir la réussite attendue de le début de son mandat ?

Le Comité des rémunérations comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Les profils de chacun des membres permettent au Comité des rémunérations de remplir sa mission de manière optimale.

Au cours des dernières années, le Comité des rémunérations a formulé un certain nombre de recommandations afin de faire évoluer la politique de rémunération variable annuelle et pluriannuelle du dirigeant mandataire social, en prenant notamment en compte le dialogue actionnarial et certaines recommandations des agences de conseil en vote.

Cette politique est décrite chaque année en détail au sein de notre Document d'Enregistrement Universel.

Les critères financiers et extra-financiers qui la composent (notamment l'évolution du cours de bourse) permettent l'alignement de la rémunération du mandataire social avec la création de valeur à long terme et l'intérêt des actionnaires.

Question 6 – Stabilité de l'actionnariat

La société Carrefour est-elle considérée comme une action "à éviter" quand on voit la liste des riches familles qui sont venues investir et sont soit sorties (famille Arnault, famille Diniz), soit ont réduit leur participation (famille Moulin). Depuis novembre 2025, l'arrivée de la famille Saadé va-t-elle enfin changer cette spirale de déconvenues capitalistiques ?

Le groupe Carrefour a toujours pu bénéficier du soutien de grands actionnaires qui ont investi dans la durée.

Nous nous réjouissons du soutien de Galfa, actionnaire de long terme, et de l'investissement de Carrix, représentée au Conseil d'administration par M. Saadé, qui témoignent de leur confiance dans la stratégie déployée. Nous les remercions pour cette confiance ainsi que pour leur contribution active aux travaux du Conseil d'administration.

Question 7 – Renouvellement du mandat de M. Bompard

Le 9 juin 2017 lors de l'annonce de sa nomination le cours de Carrefour était de 23,14 € et de 21,66 € le 18 juillet 2017 lors de sa prise de poste. Un mois avant son renouvellement, le 26/06/2025, le titre a touché 11,750 € en clôture (et 11,58 € en séance), son plus bas depuis plus de 10 ans. Pourtant le Conseil d'administration réuni le 24 juillet 2025 (avec un cours de 12,285 €) a décidé de proposer à l'AG du 22 mai 2026 le renouvellement du mandat de M. Alexandre Bompard. Face à cette sous-performance durable, comment le Conseil justifie-t-il le renouvellement du mandat ? Et pourquoi la possibilité d'une dissociation des fonctions de Président et de DG n'a pas été proposée ?

Comme indiqué dans le communiqué de presse du 24 juillet 2025, le Conseil d'administration a décidé, à l'unanimité, de proposer à l'Assemblée Générale 2026, le renouvellement du mandat d'Alexandre Bompard avec l'intention de le reconduire en tant que Président-Directeur Général, réaffirmant ainsi son soutien et la confiance qu'il place en Alexandre Bompard pour poursuivre la transformation du Groupe.

Par ailleurs, il appartient au Conseil d'administration de la Société, ainsi que le souligne le Code AFEP-MEDEF, de choisir entre les deux modalités possibles d'exercice de la Direction Générale (unifiée ou dissociée), selon les impératifs particuliers de la Société.

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 et de lancement d'un nouveau plan stratégique, 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 favorise un dialogue transparent et dynamique entre la Direction Générale et le Conseil d'administration, en vue notamment d'une mise en œuvre efficace, agile et rapide du plan stratégique « Carrefour 2026 » et l'élaboration et la conduite du nouveau plan stratégique « Carrefour 2030 » annoncé en février 2026.

En outre, s'agissant de la performance du cours de bourse, depuis notre dernière Assemblée Générale, le titre Carrefour a progressé de +31% sur la période alors que, sur la même période, le CAC 40, l'indice de référence, a progressé de +4%.

Question 8 – Historique de la rémunération du PDG (depuis sa nomination) et capitalisation

Comme c'est l'année du renouvellement du mandat de M. Bompard, nous pouvons faire un bilan. Pouvez-vous fournir un tableau synthétique reprenant, depuis le 18 juillet 2017, les revenus totaux et avantages perçus par M. Alexandre Bompard ainsi que la valorisation de l'action pour comparer.

L'action

- Le cours de bourse au 31 décembre de chaque année
- La capitalisation boursière au 31 décembre
- Le pourcentage de titres annulés sur l'année en cours
- Le prix moyen d'achat,
- Le montant total dépensé pour les rachats d'actions chaque année
- Le montant du dividende par action,

La rémunération du PDG

- Le salaire fixe
- Le salaire variable
- Le % du variable obtenu
- Le montant de la retraite acquis avec le régime complémentaire (prestations définies). Pour cette partie retraite si cela implique un coût pour Carrefour merci de l'indiquer également.*
- La rémunération de long terme et les actions de performances reçues (indiquer le nombre de titres obtenus, la valeur unitaire de chaque titre norme IFRS, la date de versement puisqu'il y a un décalage pour leur obtention).

Pour les actions Carrefour ou unités de performance (de long terme par exemple), merci d'ajouter les précisions suivantes

- Leur nombre par an
- La valeur unitaire prise en compte le jour du versement IFRS
- La valeur totale avec ce cours "comptable"
- Le cours de bourse à la clôture la veille du versement (cours de bourse réel)
- La valeur totale avec ce cours de bourse

Pour les actions non encore versées (plans en cours), pouvez-vous fournir une projection des versements prévus pour les années 2025, 2026, 2027 et 2028, en précisant qu'il s'agit d'estimations (sur le même modèle que précédemment) ?

** Page 350 et 351 du DEU 2025*

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.

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, 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.

L'objectif est de comprendre simplement et de manière synthétique la rémunération globale de M. Bompard et nous faire un avis sur la proposition de renouveler son mandat.

Conformément à la réglementation en vigueur, l'ensemble des éléments et données visés ci-dessus figurent chaque année au sein de notre Document d'Enregistrement Universel.

Question 9 – Retombées financières du sponsoring des JO 2024

2025 a été l'année postérieure aux JO de Paris 2024. Quelles ont été les retombées financières réelles de cet investissement ? Nos clients ont-ils apprécié ce sponsoring à sa juste valeur selon les études de notoriété et d'image menées ? Ce sponsoring a-t-il apporté une croissance durable du chiffre d'affaires en France ? Si oui, pouvez-vous quantifier l'impact sur les ventes et la part de marché versus le coût de ce sponsoring ? L'investissement dans les JO était-il un choix profitable ? Y a-t-il eu un audit des invités du groupe aux différents événements des JO Paris 2024 et si des amis ont été invités, une refacturation a-t-elle été effectuée et sur quelles bases tarifaires ? Pouvons-nous avoir ce bilan (un graphique de type camembert serait idéal) ?

Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ont été un moment très fort pour le Groupe et tous ses collaborateurs.

Une stratégie de communication précoce et la force du réseau de magasins ont permis à Carrefour de construire la notoriété du partenariat au fil du temps depuis septembre 2023 grâce à de nombreuses initiatives menées, telles que :

- Des animations clients exclusives dans des milliers de magasins (Tour de France des Mascottes de Paris 2024, animations sportives ou diffusions d'épreuves dans les parkings, plus de 150 événements en magasins avec les 17 athlètes de la Team Carrefour, etc.) ;
- Le stand Carrefour au Club France et sur le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris.

Les retombées en termes d'image pour le Groupe ont été très importantes, Carrefour ayant été le 3ème sponsor le plus cité spontanément (par 14% des Français).

En qualité de partenaire premium des Jeux de Paris 2024, Carrefour a principalement pu faire bénéficier ses clients et collaborateurs d'invitations. À ce titre, 7 000 places ont été offertes aux collaborateurs pour assister aux épreuves.

L'attribution de ces invitations a strictement respecté la politique « cadeaux et invitations » du Groupe, dédiée aux Jeux Olympiques. Ce dispositif est conforme aux meilleurs standards du marché, ainsi qu'aux obligations relevant de la loi Sapin II.

Question 10 – Impact de la situation du groupe Casino

Est-ce que Carrefour a profité pleinement des difficultés du groupe Casino ? Quel est le pourcentage de ventes additionnelles que cette situation a pu générer pour le groupe en 2024 et 2025 ?

Carrefour poursuit sa dynamique de transformation et de consolidation, avec une stratégie claire de croissance rentable, d'efficacité opérationnelle et de proximité avec ses clients. Il est techniquement complexe d'isoler un pourcentage exact de chiffre d'affaires additionnel qui serait exclusivement imputable aux transferts de clientèle d'une enseigne concurrente.

En 2024 et 2025, de nombreux consommateurs ont fait le choix de se tourner vers Carrefour. Ce report de trafic n'est pas qu'un effet d'opportunité : il vient valider la stratégie offensive du Groupe dans de nombreux domaines, incluant les efforts de compétitivité, la relance du Club Carrefour, le renforcement de ses Marques Propres, l'efficacité des campagnes promotionnelles et la compétitivité de nos formats de proximité et d'hypermarché.

Question 11 – Défense des intérêts des actionnaires

Le 13 janvier 2021, Alimentation Couche-Tard a déposé une offre à 20 € par action sur Carrefour. Le gouvernement s'y est opposé et l'opération n'a pas eu lieu. Depuis mai 2022, le groupe n'a jamais retrouvé ce niveau de cours.

- a) Le Conseil considère-t-il que cette opportunité de création de valeur pour les actionnaires a été correctement défendue ?**
- b) Y a-t-il eu des sanctions ou une remise en cause de la rémunération variable du management suite à l'échec de cette opération et à la sous-performance boursière qui a suivi ?**
- c) La question se pose toujours en 2026 le titre Carrefour n'a jamais atteint ce cours car à titre d'exemple, Apollo (fond américain) a racheté en décembre 2025 pour environ 4 Md€ la participation de 70% détenue par Ardian dans Prosol, qui réalise 74% du CA de Grand Frais (donc 51% du CA à 4 Md€) soit une valorisation extrapolée d'environ 7,72 Md€ pour la totalité. Quelles ont été les succès de Carrefour pour contrer l'expansion de Grand Frais ? Quelles sont les raisons structurelles pour lesquelles Carrefour, avec un CA bien supérieur, ne bénéficie pas d'un tel multiple ? Quelles actions comptez-vous prendre pour combler cet écart de valorisation ? La question se pose aussi quant à la réussite d'Action dans le paysage français ? Que fait Carrefour face à ce nouvel acteur ?**

Sur la première question, les discussions préliminaires entre Carrefour et Alimentation Couche-Tard n'ont pas échoué en raison d'un désaccord entre les deux entreprises, mais à la suite d'une opposition formulée par le gouvernement français en 2021. On ne peut donc pas parler d'échec de l'opération.

Les valorisations dans le cadre d'acquisitions ou de cessions ne peuvent être comparées à celles des groupes cotés en bourse. Notamment, ces opérations incluent traditionnellement une prime de prise de contrôle. Pour mémoire, la capitalisation boursière de Carrefour avoisine aujourd'hui les 13 milliards d'euros.

Concernant le frais

Les produits frais constituent plus que jamais un enjeu stratégique pour l'ensemble des formats, en raison de leur rôle clé dans la génération de trafic et la fidélisation des clients. Depuis 2022, Carrefour a significativement renforcé son positionnement sur le frais accessible : le Groupe est aujourd'hui leader du marché du frais tous circuits confondus en France, avec plus de 15 % de parts de marché (marché total incluant les grandes surfaces spécialisées).

Les deux dernières années ont également été marquées par une forte progression des spécialistes du frais (croissance du chiffre d'affaires de Grand Frais de +5 % entre 2024 et 2025 ; croissance du parc de magasins de +5 % sur la même période). Dans ce contexte, Carrefour a conclu en France un accord avec l'enseigne Marché Frais. Le Groupe prévoit ainsi l'ouverture de 10 hypermarchés spécialistes du frais et du discount inspirés du concept Marché Frais by Carrefour, qui connaît un succès remarquable, dont 7 exploités en franchise par Bruno Quattrucci.

Par ailleurs, Carrefour déploie également le modèle Match avec un positionnement davantage centré sur les produits frais (80 % de frais contre 45 % actuellement).

En proposant davantage de choix et de qualité, Carrefour ambitionne d'atteindre, d'ici 2030 en France, au moins un panier sur deux contenant des fruits et légumes.

Le Groupe poursuivra également le développement des partenariats avec le monde agricole, notamment à travers les Filières Qualité Carrefour. Enfin, 8 000 collaborateurs dans le monde seront formés chaque année aux métiers de bouche d'ici 2030, dont 3 000 en France au sein de l'École des Produits Frais.

Concernant la valorisation

L'écart de valorisation entre les deux modèles ne traduit pas une sous-performance de Carrefour, mais reflète des architectures économiques et des profils de risque fondamentalement différents. Carrefour est pleinement mobilisé afin d'améliorer ses multiples de valorisation, notamment à travers le déploiement des nouvelles orientations du plan stratégique Carrefour 2030 présenté en février dernier. L'amélioration progressive du profil de valorisation repose notamment sur la transformation du mix d'activités, le développement des revenus complémentaires, la montée en puissance de la franchise ainsi que l'amélioration de la génération de cash-flow

Par ailleurs, les valorisations dans le cadre d'acquisitions ou de cessions ne peuvent être comparées à celles des groupes cotés en bourse. Notamment, ces opérations incluent traditionnellement une prime de prise de contrôle. Pour mémoire, la capitalisation boursière de Carrefour avoisine aujourd'hui les 13 milliards d'euros.

Concernant Action

Le succès d'une enseigne comme Action illustre la forte attractivité du discount non alimentaire auprès des consommateurs. Carrefour a pleinement intégré cette évolution et adapte en conséquence la stratégie de ses formats, en particulier celle des hypermarchés.

Présent dans un panier sur deux, le non-alimentaire demeure un levier d'attractivité important des magasins du Groupe. Carrefour poursuit ainsi une approche sélective centrée sur les catégories les plus porteuses, notamment la maison, la santé-bien-être, la parapharmacie et l'animalerie, avec une offre renforcée en prix, en qualité et en lisibilité pour les clients.

La stratégie de Carrefour repose sur un modèle de création de valeur durable conciliant compétitivité, qualité de l'offre et adaptation continue aux nouvelles attentes de consommation.

Question 12 – Stratégie vis-à-vis de Carmila

- a) Carrefour est passé sous le seuil des 30% de détention du capital de Carmila, alors même que Carmila a procédé à des rachats et annulations de titres. Pourquoi descendre sous ce seuil ?
- b) Quelle est la stratégie de Carrefour vis-à-vis de Carmila ? Quel est l'intérêt pour Carrefour d'immobiliser du cash (29 % de 2,3 milliard € de capitalisation soit 667 millions €) dans Carmila ?
- c) La Convention de mise à disposition par la société Carrefour Management de Monsieur Sébastien Vanhoove DGA de Carmila (rémunéré à 50% par Carrefour) apporte-t-il un avantage concurrentiel à Carrefour ? Par exemple pour les locations au nom de la marque Carrefour au sein des centres Carmila ? Si oui, comment mesurez-vous cet avantage par rapport aux prix de marché pratiqués avec des locataires tiers ?

La cession d'environ 7 % du capital de Carmila par Carrefour a été réalisée dans le cadre de la revue stratégique de ses actifs annoncée en février 2025. Carrefour a confirmé son intention de rester l'actionnaire de référence de Carmila et a réitéré sa pleine confiance dans la stratégie et le management de Carmila.

Cette cession n'a entraîné aucun changement dans les partenariats existants, mandats ou accords de services entre les deux sociétés, lesquels sont conclus à des conditions de marché.

En outre, Carmila opère de manière autonome la commercialisation de ses centres commerciaux.