

« Notre mission est de proposer à nos clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution.

Grâce à la compétence de nos collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à notre ancrage dans les territoires et à notre capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, nous avons pour ambition d'être leader de

LA TRANSITION ALIMENTAIRE POUR TOUS. »

Rapport annuel 2019



RAPPORT ANNUEL 2019

14 juin 2019 —

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour a approuvé l'adoption d'une « raison d'être », inscrite dans le préambule des statuts de la Société. Vous avez pu la lire en couverture de ce rapport annuel qui a pour ambition de vous la décrypter.

La publication de ce rapport annuel intervient au moment où la pandémie de COVID-19 frappe durement nos sociétés et nos économies, dans chacun des pays où nous sommes présents. Dans ces circonstances graves et inédites, le groupe Carrefour et toutes ses équipes sont mobilisés pour assumer pleinement notre première responsabilité : nourrir la population. C'est la mission qui est la nôtre depuis 60 ans. C'est la mission que nous réinventons au travers du plan « Carrefour 2022 », en bâtissant un nouveau modèle au service de nos clients. Cette mission est devenue l'année dernière notre raison d'être, inscrite dans nos statuts : être leader de la transition alimentaire pour tous. C'est avec cette mission à cœur que nous avons, au cours d'une année 2019 riche en réalisations, atteint tous nos objectifs, financiers comme extra-financiers. Nous avons redynamisé notre offre alimentaire et non alimentaire, renforcé

nos canaux de distribution et la complémentarité de nos formats, et remis la compétitivité prix au cœur de notre politique commerciale. Nos résultats solides font de Carrefour une entreprise plus agile, plus digitale, plus résolue, pleinement engagée pour servir au mieux ses clients. Aujourd'hui encore, en temps de crise, nous poursuivons activement notre mission. Nous l'exerçons dans le respect le plus strict de la santé de nos collaborateurs et de nos clients. Nous l'exerçons dans un effort commun à toute la chaîne alimentaire, en garantissant avec nos partenaires la continuité des approvisionnements et en soutenant nos producteurs. Nous l'exerçons dans un esprit de responsabilité et de solidarité, en venant en aide à nos soignants, aux personnes isolées, âgées ou fragiles et à tous ceux qui en ont le plus besoin. L'année 2020, marquée du sceau de la crise, nous plonge dans un temps incertain. Mais notre Groupe, fort de la mobilisation exceptionnelle de ses équipes et des atouts qu'il a forgés avec succès en 2 ans d'une transformation rapide, continuera à y faire avancer ses valeurs et à porter un modèle de croissance sain, sûr, et respectueux de l'environnement.



Alexandre Bompard
— Président-Directeur Général

LES ÉQUIPES DE CARREFOUR SE MOBILISENT FACE À LA PANDÉMIE DE COVID-19

Un rapport annuel décrypte l'activité d'une année. Mais à l'heure de la publication de celui-ci, le monde traverse une pandémie sans précédent pour nos économies et nos sociétés. Nous avons souhaité rendre hommage à la mobilisation exceptionnelle de nos équipes.

PROTECTION DES COLLABORATEURS ET DES CLIENTS

— Le Groupe a immédiatement mis en œuvre des mesures fortes de protection de la santé de ses collaborateurs et des clients, le plus souvent en anticipant et en allant au-delà des règles sanitaires recommandées par les pouvoirs publics dans chaque pays. Elles ont été ajustées quotidiennement :

- application des gestes barrières ;
 - renforcement des protocoles de désinfection et d'hygiène ;
 - mise en place d'écrans en plexiglas aux caisses ;
 - approvisionnement régulier en gel hydroalcoolique ;
 - mise à disposition pour les collaborateurs de gants, casquettes visière intégrale, masques et thermomètres ;
 - file d'attente à l'entrée des magasins en cas d'affluence ;
 - marquages au sol pour faire respecter les distances de sécurité ;
 - protocoles spécifiques de désinfection et de mise en quatorzaine en cas de suspicion de contamination.
- La bonne application des règles sanitaires, d'hygiène et de sécurité a été, et est encore, régulièrement et strictement contrôlée par des mesures d'audit.

Les conditions de travail ont été adaptées pour préserver les équipes :

- adaptation des horaires d'ouverture des magasins ;
- fermeture en France des magasins intégrés les dimanches pendant la période de confinement strict ;
- généralisation du télétravail dans les sièges du Groupe.

ASSURER LA CONTINUITÉ DE LA DISTRIBUTION ALIMENTAIRE

— Les équipes de Carrefour se sont mobilisées de façon exceptionnelle afin d'assurer la continuité de la distribution alimentaire dans un contexte sans précédent.

Le Groupe a maintenu le bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement :

- mise en place de plans de sécurisation des approvisionnements des magasins et des entrepôts, avec des mesures spécifiques sur les produits les plus sensibles et prioritaires ;
 - mise en place d'une cellule de crise dédiée au pilotage de la chaîne logistique et travail avec les fournisseurs pour augmenter les flux directs ;
 - rationalisation des gammes fournisseurs (réallocation de références, référencement de nouveaux fournisseurs, etc.), cartographie des risques, notamment de ruptures, et suivi des alertes ;
 - mobilisation des équipes siège sur le terrain, sur la base du volontariat ;
 - recrutement de 5 000 collaborateurs au Brésil, pour renforcer les équipes en magasin.
- Carrefour s'est adapté à la très forte demande en e-commerce. Le *Net Promoter Score*® (mesure de la satisfaction client) a atteint un niveau record sur ce segment en France. Parmi les mesures mises en œuvre en e-commerce :
- opérations : mise en place immédiate de queues virtuelles sur tous nos sites internet, polyvalence des équipes en magasin, ouverture de très nombreux points de préparation des commandes, accélération de la mécanisation et des rotations du travail en entrepôt ;

→ services : développement du *Drive* en Espagne et en Italie et lancement du modèle en Argentine et en Pologne, lancement de l'offre « Les Essentiels Carrefour » en France et en Italie (mise à disposition des clients de paniers de produits alimentaires essentiels depuis un mini-site dédié) ;

→ partenariats pour la livraison : signature de contrats avec Uber Eats en France et Glovo en Pologne.

— Le Groupe tient à témoigner sa reconnaissance aux personnels sur le terrain, en magasin, en *drive*, en entrepôt, qui contribuent à l'intense effort collectif en cette période de crise. Des primes, des bons d'achat ou d'autres avantages sont attribués à ces collaborateurs dans l'ensemble des pays. En France notamment, environ 85 000 salariés bénéficient d'une prime d'un montant de 1 000 euros net, représentant un coût total d'environ 85 millions d'euros.

MOBILISATION EN FAVEUR DU POUVOIR D'ACHAT

— Carrefour s'est mobilisé en faveur du pouvoir d'achat des clients en renforçant ses engagements et en bloquant les prix de milliers de produits dans tous les pays, par exemple ceux de 5 000 produits de marques Carrefour et 500 produits « Imbattables » en France.

NOMBREUSES ACTIONS DE SOLIDARITÉ

— Carrefour s'est engagé pour aider les personnels hospitaliers et médicaux, ainsi que les personnes les plus vulnérables :

- des caisses prioritaires et des créneaux horaires leur ont été dédiés dans la plupart des magasins ;
 - de nouveaux services (prises de commande par téléphone, livraisons de repas, etc.) ont été spécialement mis en place à leur attention.
- La Fondation Carrefour a débloqué 3 millions d'euros au profit de l'aide alimentaire d'urgence et des hôpitaux :
- contribution au fonds d'urgence de la Fondation Assistance Publique-Hôpitaux de Paris en France, pour venir en aide aux équipes des hôpitaux français et à la recherche médicale pour vaincre le COVID-19 ;
 - soutien aux équipes des hôpitaux San Carlo et San Paolo en Italie ;
 - achat de matériel pour aider les Croix-Rouge locales en Pologne et en Roumanie.

— En Espagne, Carrefour a fait des dons de matelas et de lits pour l'hôpital éphémère. Au Brésil, Carrefour a doublé les dons alimentaires fait par les clients. Carrefour Brésil va distribuer l'équivalent de 15 millions de reais brésiliens de denrées alimentaires aux familles les plus vulnérables face au virus.

— L'équipe Carrefour Solidarité qui travaille habituellement avec 14 associations partenaires a répondu aux nouvelles demandes d'aide alimentaire et non-alimentaire d'urgence auprès d'autres acteurs comme les EHPAD ou les hôpitaux. Elle a également œuvré pour :

- la mise en place d'une plateforme multi-enseignes « Solidarité associations » pour venir ponctuellement en aide aux acteurs de terrain ;

→ l'opération Masques solidaires portée par Alexandre Jardin. En coopération avec la plateforme de l'AFNOR, nos magasins deviennent des relais pour la distribution gratuite de masques en faveur des plus démunis.

SOUTIEN AUX FILIÈRES AGRICOLES DANS LA CRISE

— La crise sanitaire a réduit les débouchés de nombreuses PME du monde agricole/piscicole et de l'agroalimentaire. Carrefour soutient les acteurs de ces filières et se mobilise afin d'en limiter l'impact économique :

- Carrefour s'est engagé auprès des mareyeurs pour soutenir la pêche française, en garantissant des volumes et des prix d'achat sur une dizaine d'espèces majeures ;
- pour les produits de saison en hypermarché, Carrefour s'est engagé à s'approvisionner exclusivement auprès d'agriculteurs français ;
- le Groupe a été le premier distributeur à contribuer, à hauteur de 250 000 euros, au Fonds de Solidarité des Consommateurs et Citoyens créé par « C'est qui le patron ? ». Ce fonds a vocation à soutenir les personnes dont l'activité professionnelle non salariée a été fortement impactée par la crise (indépendants, commerces, agriculteurs, TPE).

DES MESURES DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE

— Dans le contexte exceptionnel de pandémie et dans une démarche d'entreprise responsable, Alexandre Bompard a fait part au Conseil d'administration de sa décision de renoncer à 25 % de sa rémunération fixe pour une période de deux mois. Par ailleurs, les rémunérations fixes des membres du Comité exécutif ont été gelées pour toute l'année 2020, et il leur a été demandé de renoncer à 10 % de leur rémunération fixe pour une période de deux mois. Enfin, les membres du Conseil d'administration ont décidé de diminuer de 25 % le montant de leurs jetons de présence pour l'année en cours. Les sommes correspondantes seront affectées au financement d'actions de solidarité pour des salariés du Groupe, en France et à l'étranger.

Dans un souci de responsabilité sociale et sociétale, le Conseil d'administration a également décidé de réduire de 50 % le dividende proposé au titre de l'exercice 2019, qui s'élève ainsi à 0,23 euro par action.

*Devenir leader
de*
**LA TRANSITION
ALIMENTAIRE
POUR TOUS,**

-----> **POUR QUOI ?**

- 12 — Pour être en pointe de l'évolution des modes de consommation
- 13 — Pour démocratiser la qualité alimentaire
- 14 — Pour soutenir et accompagner la transformation du monde agricole
- 18 — Pour protéger notre planète

-----> **COMMENT ?**

- 24 — En servant nos clients avec passion
- 28 — En investissant dans le frais, le local et le bio
- 30 — En offrant une information transparente sur les produits
- 34 — En garantissant l'accessibilité à tous
- 36 — En créant un univers omnicanal de référence
- 40 — En déployant des formats de croissance et des concepts novateurs
- 42 — En préservant les ressources de la planète

-----> **AVEC QUI ?**

- 46 — Notre modèle d'affaires, créateur de valeur partagée
- 48 — Avec toutes nos équipes
- 52 — Avec nos fournisseurs et dans nos filières
- 56 — Avec nos partenaires stratégiques
- 58 — Avec nos clients
- 59 — Avec la société civile
- 60 — Une gouvernance engagée

- 64 — Indicateurs financiers et extra-financiers

Devenir leader de LA TRANSITION ALIMENTAIRE POUR TOUS,

→ POUR QUOI ?

Les modes de consommation et de production touchent à leurs limites. Acteur du changement, Carrefour réinvente un nouveau modèle de distribution, qui rend accessible au plus grand nombre une alimentation de qualité, produite dans le respect de l'environnement, tout en accompagnant les nécessaires mutations du monde agricole.

Depuis décembre 2019, pour la première fois en France, une technique de sexage par spectrophotomètre (par l'analyse des couleurs) est utilisée pour sélectionner *in ovo* les futures poules pondeuses de la Filière Qualité Carrefour. Cette technologie permet de sélectionner les poules pondeuses avant leur éclosion et ainsi éviter d'avoir recours à l'élimination des poussins mâles.

ÊTRE EN POINTE DE L'ÉVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATION

Soucieux de leur pouvoir d'achat, mais également conscients des enjeux sanitaires et environnementaux liés à l'alimentation, les clients adoptent des modes de consommation plus responsables, tout en tirant parti des nouvelles possibilités offertes par le numérique. En Europe, ils se tournent de plus en plus vers le bio. Carrefour est à leurs côtés, au cœur du mouvement de la consommation durable et connectée.



2,4 Md

de personnes dans le monde ont un régime alimentaire déséquilibré⁽⁵⁾



71 %

des consommateurs utilisent leur smartphone en magasin⁽⁶⁾



70 %

des Européens pensent que les produits biologiques sont plus sûrs⁽²⁾



80 %

des Européens considèrent que les aliments biologiques sont meilleurs pour l'environnement⁽²⁾

Sources :

1. Nielsen Global Ingredients and Dining Out Trends. Enquête réalisée en 2016 auprès de 30 000 consommateurs dans 63 pays.
2. L'agriculture bio dans l'Union européenne, édition 2019.
3. Étude Kantar LinkQ Flexitarisme, juin 2019.
4. Étude Kantar TNS Food 360 Edition 2018, réalisée online dans 14 pays.
5. Rapport de la Commission EAT-Lancet « Une alimentation saine issue d'une production durable », 2019.
6. Hub Institute, Hub Report, « Future of Retail », 2019.

Les habitudes de consommation se transforment. La santé est une préoccupation majeure : les populations des pays développés modifient leur alimentation, trop riche en calories, sucres, amidons raffinés et aliments d'origine animale. Dans le monde, 64 % des consommateurs observent une pratique alimentaire qui bannit ou limite certains ingrédients⁽¹⁾. Ils recherchent aussi des produits plus sains. Dans l'Union européenne, le marché des produits bio a presque quadruplé entre 2004 et 2017⁽²⁾. Son essor va de pair avec une moindre consommation de viande : en France, 35,4 % des foyers comptent au moins un flexitarien et 2,6 % au moins un végétarien ou végétalien⁽³⁾. L'acte d'achat devient plus engagé : les consommateurs privilégient les circuits courts et les produits locaux et de saison, afin de limiter pertes et gaspillage. Ils souhaitent également assurer aux producteurs une rémunération convenable et agir en faveur du bien-être animal et de la protection de l'environnement.

ACCOMPAGNER LES NOUVEAUX USAGES

— La consommation alimentaire se fragmente : davantage de repas sont pris à l'extérieur, les pauses snacking se multiplient, la livraison à domicile se développe. Les canaux d'achats se diversifient : les consommateurs mixent achats en ligne et en magasin, fréquentant tous les types d'enseignes selon leurs besoins. Ces mutations sont amplifiées par le déploiement du numérique, qui accroît la flexibilité : il est désormais possible de commander ses achats d'un clic, avant de les retirer à un point relais. En magasin, le smartphone est une aide à la décision. Il permet de vérifier les informations nutritionnelles, de rechercher des promotions et de réduire le temps d'attente en caisse en scannant codes-barres et QR codes. Le numérique répond aussi à l'exigence de personnalisation croissante. Les données des cartes de fidélité permettent déjà d'approfondir la connaissance client et d'ajuster la pertinence des interactions, via SMS ou e-mail. Enfin, le digital accompagne la demande de transparence sur les produits achetés, qui est exprimée par neuf consommateurs sur dix⁽⁴⁾ : le déploiement de la technologie *blockchain* offre, en effet, des garanties renforcées en matière de transparence de la traçabilité. Pionnier sur la transition alimentaire, Carrefour a été le premier à embrasser ces mutations majeures et à agir en conséquence, pour et avec ses clients.

DÉMOCRATISER LA QUALITÉ ALIMENTAIRE

Permettre à tous, partout, d'accéder à une alimentation saine à prix abordable, implique de lutter contre une double fracture, alimentaire et géographique, en proposant une offre de qualité, aux prix ciblés, et en renforçant le maillage territorial des points de vente. Carrefour relève ce défi depuis 60 ans.



CONCILIER POUVOIR D'ACHAT ET ALIMENTATION DE QUALITÉ

Concilier l'exigence d'une alimentation saine et le pouvoir d'achat est possible. Des études réalisées par le WWF France et ECO2 Initiative démontrent qu'une évolution des régimes alimentaires vers une consommation plus végétale permettrait de réduire l'empreinte carbone de l'alimentation, d'y introduire davantage de produits certifiés (AB, Label Rouge, etc.) et de couvrir les besoins nutritionnels des individus et ce, sans augmenter le budget alimentaire des Français. Le coût d'un panier flexitarien comportant 50 % de produits labellisés est équivalent à celui du panier alimentaire moyen des Français⁽⁴⁾.

Fournir une nourriture saine à prix abordable et accessible reste un enjeu vital. L'accès à une alimentation de bonne qualité pour la santé et l'accès à une alimentation en quantité suffisante pour tous figurent, respectivement, en troisième et quatrième places des priorités exprimées par les consommateurs des cinq continents⁽¹⁾. La malnutrition a recommencé à croître dans le monde depuis 2015, après une décennie de baisse. En 2018, plus de 820 millions de personnes, soit 10,8 % de la population mondiale, étaient sous-alimentées⁽²⁾ et 2 milliards se trouvaient en état d'insécurité alimentaire. En France, la part de la population qualifiant de « faible » son pouvoir d'achat est passée en un an de 28 à 31 %⁽³⁾. Interrogés sur les postes de dépenses auxquels ils souhaiteraient pouvoir allouer des ressources supplémentaires, 43 % des Français désignent l'alimentation en 2019, contre 29 % en 2018, soit une progression de 14 points.

RENFORCER L'OFFRE DE PROXIMITÉ

— L'accessibilité physique est également un élément primordial pour les consommateurs. Dans tous les pays, des territoires restent enclavés : comparés aux grandes zones urbaines, ils possèdent une faible densité de commerces, contraignant leurs habitants à parcourir des distances importantes pour réaliser leurs achats. La demande de proximité est forte et répond à une envie de dynamique locale, en périphérie mais également dans les métropoles. Les acteurs de la distribution doivent donc développer des offres segmentées en prix, assurer un maillage territorial dense et des services en ligne efficaces afin de contribuer à réduire la fracture alimentaire dans sa dimension économique et géographique. À la pointe de cette démocratisation de la qualité alimentaire depuis sa création, Carrefour réaffirme aujourd'hui avec force cet engagement.

Sources :

1. « Le défi des ressources », étude ELABE pour Veolia réalisée en janvier 2018 auprès de 14 000 personnes dans 28 pays.
2. Rapport SOFI (FAO, OMS, PAM, Unicef), juillet 2019.
3. 8^e édition du baromètre annuel Cofidis CSA, septembre 2019.
4. « Vers une alimentation bas carbone, saine et abordable », étude WWF et ECO2 Initiative, 2017.

SOUTENIR ET ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DU MONDE AGRICOLE

Le modèle de l'agriculture intensive atteint ses limites et fragilise l'environnement : la transition agricole apparaît nécessaire. En soutenant ses fournisseurs qui se convertissent à de nouvelles pratiques plus durables, Carrefour s'engage pleinement dans cette transformation.

En 2050, la Terre devrait compter 9,7 milliards d'êtres humains contre 7,7 milliards en 2019, soit une augmentation de 2 milliards en 30 ans⁽¹⁾. Pour garantir la sécurité alimentaire de tous, la production alimentaire mondiale devrait connaître une augmentation de 60 % d'ici à 2050⁽²⁾. L'agriculture intensive et industrielle, qui a permis de démultiplier les rendements agricoles depuis les années 60, a atteint ses limites. En effet, les hommes exploitent désormais plus de 70 % des terres sans glace de la planète. Un tiers des terres arables est consacré à l'alimentation du bétail et 60 % des céréales produites dans le monde sont consommées par les animaux. 80 % de la déforestation est due à l'agriculture, et notamment l'extension des surfaces cultivées en soja pour l'alimentation du bétail et en palmiers à huile. Dans ce contexte, accroître l'utilisation de nouvelles terres à des fins agricoles va à l'encontre des intérêts de l'humanité, d'autant que les méthodes utilisées épuisent les terres arables : leur productivité risque de baisser de 30 % d'ici 2050⁽³⁾.

La promotion de modes alternatifs de production apparaît nécessaire pour lutter contre ces déséquilibres.

INVENTER UN NOUVEAU MODÈLE DURABLE

— Les pratiques capables de pérenniser le potentiel de production des terres ne cessent de progresser. Les nouvelles voies durables se dessinent : améliorer les techniques d'irrigation, restaurer les sols, effectuer des rotations des cultures, supprimer l'usage des pesticides, diversifier les semences, nourrir les animaux d'élevage avec une alimentation produite localement... Il existe plusieurs nouveaux modèles agricoles vertueux tels que l'agroécologie, la permaculture, ou encore l'agroforesterie. L'agriculture biologique, qui garantit un mode de production respectueux de l'environnement et du bien-être animal, est particulièrement emblématique de la transformation agricole.

Selon une étude de *Nature Communications*⁽⁴⁾, il serait possible de nourrir plus de 9 milliards d'êtres humains en 2050 avec 100 % d'agriculture biologique (sans augmenter la superficie des terres agricoles et en réduisant les émissions de gaz à effet de serre) à deux conditions : réduire le gaspillage alimentaire et limiter la consommation de produits d'origine animale.

Le scénario prospectif Afterres 2050 estime qu'une agriculture à 50 % biologique pourrait nourrir 72 millions de Français en 2050 sans augmenter la quantité de terres arables. Cela diviserait par deux les émissions de gaz à effet de serre, la consommation



d'énergie et celle d'eau l'été, et par trois les pesticides, là encore, à condition de diminuer les surconsommations et les pertes, et de changer de régime alimentaire.

SOUTENIR L'ESSOR DE L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE

— Le défi est de taille, sachant que l'agriculture biologique ne représente que 1,4 % de la surface agricole utile (SAU) dans le monde et 7,5 % dans l'Union européenne⁽⁵⁾. Néanmoins sa progression a été extrêmement forte ces dernières années. Entre 2007 et 2017, les surfaces en bio dans l'Union européenne ont quasiment doublé. Elles dépassaient les 13,8 millions d'hectares fin 2018 et continuent de progresser très rapidement, parallèlement au nombre d'exploitations bio. En France, entre 2017 et 2018, 4 932 exploitations sont venues grossir les rangs de l'agriculture biologique, portant leur nombre à 41 623, soit une hausse de 13 %. Ce niveau de recrutement est record : en 2018, 9,5 % des fermes françaises étaient certifiées bio. En termes de surface, un seuil a aussi été franchi avec le passage du cap des 2 millions d'hectares cultivés selon des principes respectueux de l'environnement. Les surfaces en première année de conversion ont augmenté de 31 %. La transformation de l'agriculture a commencé. Carrefour en est un acteur actif : il soutient et accompagne les fournisseurs de ses filières agroécologiques et bio depuis de nombreuses années déjà.

CARREFOUR FACILITE LA MISE EN ŒUVRE DE PRATIQUES AGRICOLES PLUS RESPONSABLES EN OFFRANT AUX PRODUCTEURS DE SES FILIÈRES DES CONDITIONS PRIVILÉGIÉES.

LE MARCHÉ DU BIO EN CHIFFRES ⁽⁵⁾



93 pays dotés d'une réglementation pour l'agriculture biologique début 2019



+ de 100 Md€ de chiffre d'affaires bio dans le monde



+ de 40 Md€ de chiffre d'affaires bio dans l'Union européenne



9,7 Md€ en France, soit près de 5 % de la consommation des ménages

Sources :

1. ONU, *Rapport 2019 sur les Perspectives de la population dans le monde 2019*, publié en juin 2019.
2. FAO <http://www.fao.org/sustainability/background/fr/>
3. Étude Elabe « Quelle alimentation en 2049 ? », novembre 2019.
4. « *Strategies for feeding the world more sustainably with organic agriculture* », novembre 2017. (<https://www.nature.com/articles/s41467-017-01410-w#Sec2>)
5. L'Agence Bio, « *L'agriculture bio dans le monde* », édition 2019, « *L'agriculture bio dans l'Union européenne* », éditions 2019 et les chiffres clefs (<https://www.agencebio.org/vos-outils/les-chiffres-cles/>)

REVALORISER LES PRIX DU LAIT

Dans le cadre des États Généraux de l’Alimentation (EGA), Carrefour s’est engagé à revaloriser le prix du litre de lait payé aux producteurs, contribuant ainsi à leur assurer une juste rémunération.

Le 13 février 2019, Carrefour a conclu, via la Centrale d’achat « Envergure », créée avec U Enseigne, quatre accords avec Lactalis, Sodiaal, Yoplait et Laïta. Ils portent sur la revalorisation des prix de plus de 500 millions de produits laitiers des marques Président, Lactel, La Laitière, Lanquetot, Lepetit, Chaussée aux Moines, Yoplait, Yop, Petits Filous, Perle de Lait, Entremont, Candia et Paysan breton. Ces quatre partenariats bénéficient à 28 000 producteurs laitiers français.

Dans la continuité de cette démarche, Carrefour a profité du Sommet de l’Élevage, le 2 octobre 2019, pour signer un accord portant sur l’achat de 30 millions de litres de lait de montagne par an avec la COOPAL, coopérative regroupant 403 producteurs du Puy-de-Dôme et des départements voisins, le fournisseur Orlait et l’embouteilleur SLVA. Ce partenariat garantit un prix payé aux producteurs de 385 euros pour 1 000 litres, hors prime de montagne et de qualité. Carrefour renforce ainsi son soutien historique à la production agricole en zone montagneuse, via sa marque Carrefour Lait de Montagne, commercialisée depuis 30 ans.

La dynamique se poursuivra en 2020. Pour l’année deux des États Généraux de l’Alimentation (EGA), Carrefour a signé dès décembre 2019 un accord global de revalorisation tarifaire des marques nationales de fromage et de lait de consommation produites par Sodiaal. Le Groupe s’engage également à revaloriser la marque propre Carrefour à compter du 1^{er} mars. L’accord porte sur un volume total de 400 millions de litres de lait produits et transformés par an, soit 10 % de la collecte de la Sodiaal. Il sera appliqué à partir du 1^{er} mars 2020 et bénéficiera aux 20 000 producteurs de la coopérative.

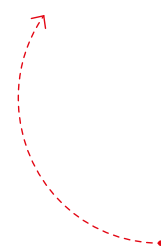
En moins de deux ans, dans l’esprit des EGA, Carrefour aura revalorisé de 30 euros minimum (par 1 000 litres de lait) plus de 2,3 milliards de litres de lait (lait, fromage, ultra frais) de marques nationales et en marques de Carrefour soit 10 % de la collecte française.

SOUTENIR LE LAIT BIO

Carrefour soutient la conversion au bio de la filière. Son partenariat avec le WWF France, la Laiterie de Saint-Denis-de-l’Hôtel (LSDH) et les éleveurs du bassin Centre (APLBC) permet d’accompagner 66 producteurs de lait dans cette démarche depuis 2018. Comment ? En leur versant un complément de 50 euros par 1 000 litres de lait pendant deux ans, puis en leur proposant des contrats de trois ans à l’issue de cette période.

“Donner aux autres ce qu’on voudrait consommer soi-même”

Céline et Guillaume Julien — Éleveurs, Le Bouchet-Saint-Nicolas (Haute-Loire)



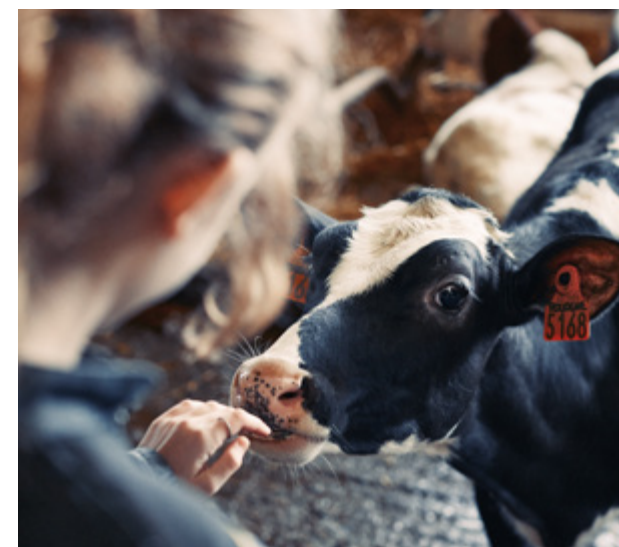
Le 7 mai 2005, naissance de notre fils aîné, Roman*. Nous réalisons alors ce qu’est le sens de notre mission au quotidien, ce qui motive notre choix d’un élevage raisonné.



Les équipes de Carrefour en visite au GAEC Julien (Le Bouchet-Saint-Nicolas, Haute-Loire), avec les représentants de la coopérative COOPAL. Le contrat conclu entre Carrefour et COOPAL a permis une revalorisation du prix du Lait de Montagne, commercialisé en marque propre.



560 000 litres de lait par an. C’est la production annuelle du GAEC Julien.



* Céline et Guillaume sont parents de deux enfants, Roman et Clara. Ils travaillent ensemble sur l’exploitation transmise par les parents et l’oncle de Guillaume. Ils pratiquent une « agriculture raisonnée » en assurant eux-mêmes la production fourragère et céréalière de leur exploitation... pour leur élevage de 85 vaches laitières de race Prim’Holstein.

PROTÉGER NOTRE PLANÈTE

Les écosystèmes fragiles de la Terre sont mis à mal par les activités humaines et ses ressources limitées, surexploitées, tendent à s'épuiser. Au cœur de la chaîne agroalimentaire, Carrefour travaille à bâtir un nouveau modèle d'activité, afin de préserver l'environnement.

La préservation de l'environnement est l'un des défis majeurs du XXI^{ème} siècle. La concentration urbaine et l'activité humaine provoquent des changements climatiques de grande ampleur, qui menacent l'équilibre et la biodiversité de la planète. L'émission des gaz à effet de serre dans l'atmosphère pourrait entraîner une augmentation de la température à la surface du globe de 1,1°C à 6,4°C au cours du siècle selon les dernières projections du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat). Les conséquences du réchauffement climatique se constatent déjà : dégradation de la qualité de l'air, fonte des glaciers arctiques, montée du niveau des océans, augmentation des précipitations dans les latitudes élevées et situations de stress hydrique dans les régions subtropicales. À terme, la fréquence des phénomènes météorologiques extrêmes, tels que les pluies torrentielles, les tempêtes, les inondations et les sécheresses, devrait sensiblement augmenter.

Les forêts, qui abritent 80 % de la biodiversité terrestre, voient leurs superficies réduites de 13 millions d'hectares par an. Plus de 75 % des sols émergés de la planète sont déjà altérés de façon plus ou moins réversible, entraînant des phénomènes de désertification, déboisement, pollution et salinisation. Au rythme actuel, les experts de l'IPBES (Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques) estiment que 95 % des terres de la planète pourraient être dégradées d'ici à 2050, ce qui pourrait provoquer des déplacements de population massifs.

FREINER LA SUREXPLOITATION DES RESSOURCES

— Les activités de la chaîne agroalimentaire ont un impact considérable sur la planète. L'ensemble du système alimentaire contribue à hauteur d'un tiers aux émissions mondiales de gaz à effet de serre, la production agricole représentant 20 % environ de ces émissions. La dégradation des sols résulte d'une gestion non durable des terres liée aux pratiques de l'agriculture intensive. Celle-ci perturbe également les écosystèmes d'eau douce, qui sont très sollicités par l'irrigation agricole tout en étant pollués par les pesticides et les engrais. Par ailleurs, la déforestation liée à l'agriculture menace l'ensemble des grands massifs forestiers mondiaux : Amazonie, Cerrado, Bassin du Congo, Nouvelle-Guinée, Asie du Sud-Est...

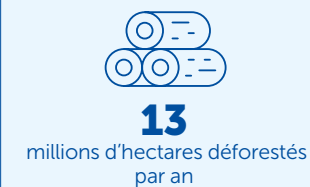


L'agriculture est aussi l'une des principales causes du déclin et de l'érosion de la biodiversité terrestre. Parmi les nombreuses espèces ayant déjà disparu de la surface du globe, 75 % ont été victimes de surexploitation ou d'activités agricoles intensives. L'utilisation de pesticides de synthèse sur plusieurs décennies a aujourd'hui un impact dévastateur sur les populations d'insectes, et notamment les abeilles. Au niveau des écosystèmes marins et océaniques, la surpêche, développée pour répondre à la consommation croissante en produits de la mer, est destructrice : 90 % des stocks de poissons sont aujourd'hui soit surexploités, soit pleinement exploités.

LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

— L'empreinte écologique du gaspillage alimentaire est également majeure. Chaque année, dans le monde, 1,3 milliard de tonnes de produits alimentaires sont perdus ou gaspillés, ce qui représente un tiers de la nourriture totale produite et un coût de 750 milliards de dollars. 54 % de cette déperdition a lieu en amont, au cours des phases de production, manutention et stockage après récolte. Les 46 % restant se répartissent aux stades de la transformation, de la distribution et de la consommation. Sur le plan environnemental, le gaspillage alimentaire est responsable du rejet de 3,3 gigatonnes de gaz à effet de serre par an : il est le 3^{ème} pollueur au monde, derrière les États-Unis et la Chine.

Conscients de l'ampleur des enjeux, une majorité des habitants du monde estime qu'il est nécessaire d'agir rapidement pour relever les défis écologiques, énergétiques et alimentaires⁽²⁾. Ils mesurent l'impact des activités agricoles intensives sur la planète et souhaitent lutter contre les déséquilibres engendrés par la mondialisation alimentaire, en instaurant un modèle moins consommateur en ressources, relocalisé et plus sobre. Par la réduction de l'empreinte carbone de ses activités, la mise en place de ses actions anti-gaspi et son engagement pionnier en faveur d'une agriculture durable, Carrefour est aux avant-postes de ce nouveau modèle.



Sources :
1. « Transition alimentaire : de quoi parle-t-on ? », étude Lepac, décembre 2019.
2. « Le défi des ressources », étude ELABE pour Veolia réalisée en janvier 2018 auprès de 14 000 personnes dans 28 pays.

RÉDUIRE LES EMBALLAGES PLASTIQUES

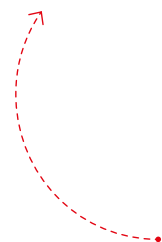
Signataire de pactes, nationaux et internationaux, sur les emballages plastiques, Carrefour est à l'initiative de multiples actions concrètes, dans tous ses pays d'implantation, qui ont permis d'éviter la mise sur le marché de 4 095 tonnes d'emballages plastiques depuis 2017.

En décembre 2018, Carrefour a rejoint l'Engagement Mondial de la Nouvelle Économie des Plastiques initié par la Fondation Ellen MacArthur, qui vise à éliminer les plastiques inutiles. En France, Carrefour a été, en février 2019, l'un des signataires fondateurs du Pacte national sur les emballages plastiques pour 2025, qui rassemble autour du Ministère de la Transition écologique et solidaire fabricants, acteurs de la grande distribution et associations qui travaillent à réduire les déchets plastiques et à promouvoir l'économie circulaire. Dans ce cadre, Carrefour s'est fixé comme objectif d'utiliser 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits de ses marques d'ici 2025. Dès 2020, le Groupe s'engagera, en France, à proposer davantage d'emballages recyclables pour les produits Carrefour Bio et à tendre vers le zéro plastique pour ses rayons fruits et légumes bio. Son plan d'actions se décline selon cinq axes :

- **Développer des emballages réutilisables.** En Europe, Carrefour a déployé l'initiative « Apporte ton contenant » proposant aux clients d'apporter leurs propres emballages pour emporter des produits des rayons poissonnerie, boucherie ou traiteur. La France et l'Espagne vont proposer, dès 2020, la vente des sacs en coton bio réutilisables.
- **Supprimer les emballages plastiques en magasin.** Outre ses actions sur les légumes et fruits bio, Carrefour travaille à réduire le suremballage lié aux lots promotionnels et aux portions individuelles dans tous les rayons. En boulangerie, des emballages sans plastique sont testés. Sur les catégories jouets, piles et ampoules, 238 tonnes d'emballages ont déjà été supprimées à fin 2019.
- **Travailler sur le recyclage.** Dans tous les pays, Carrefour mène des actions d'éco-conception. Au Brésil, 100 % des fournisseurs des marques Carrefour ont fait l'objet d'un diagnostic de recyclabilité, qui a permis de substituer plus de 5,4 millions de tonnes d'emballages et de produits non recyclables. En France, le Groupe accompagne le programme (RE)SET Retail, qui travaille sur l'évolution des formats d'emballages complexes et lancera ses premières innovations en 2020.
- **Encourager la collecte et le tri.** Carrefour France a installé des bornes RVM (Reverse Vending Machines) dans 17 magasins pour tester la collecte des bouteilles en PET et des canettes en aluminium. La consigne boisson participative, mise en place avec la start-up YOYO, a été étendue à 15 magasins en Île-de-France.
- **Intégrer des matériaux recyclés dans les marques propres.** D'ici 2022, 50 % des plastiques utilisés pour les bouteilles d'eau de marques Carrefour seront recyclés.

“La réduction de notre empreinte plastique, un enjeu vital pour notre société.”

Corinne Henry-Munoz —
Directrice des produits frais, Carrefour



Le 16 mars 2019, ma fille participe à la Marche du Siècle pour le climat. Elle me demande ce que je suis prête à faire.



Les conditionnements des bananes bio, des concombres et des tomates ont été revus, de mêmes que ceux des champignons frais qui limitent désormais le plastique à un simple film de protection.

Réduction des assortiments de fruits et de légumes et rééquilibrage de l'offre en faveur du vrac. L'image « qualité fraîcheur » est ainsi renforcée et les conditionnements sont réduits.

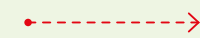


10 000 tonnes
d'emballages économisées
d'ici 2025. C'est l'objectif fixé à
l'échelle du Groupe.



Corinne Henry-Munoz
avec ses équipes
sur la plateforme logistique
de Combs-la-Ville
(Seine-et-Marne) dédiée aux
produits frais.

Devenir leader de LA TRANSITION ALIMENTAIRE POUR TOUS,



COMMENT ?

Pionnier d'un nouveau modèle de grande distribution, durable et responsable, Carrefour se transforme pour être toujours plus au service de ses clients et de la qualité alimentaire, bâtissant un univers omnicanal complet, soutenu par la croissance de services digitaux et le développement de concepts innovants.

En 2019, Carrefour exploite 1 696 Drives dans le monde. Le Groupe réalise un chiffre d'affaires mondial de 1,3 milliard d'euros dans l'e-commerce alimentaire, en progression de plus de 30 % sur un an.

SERVIR NOS CLIENTS AVEC PASSION

« Servir le client avec passion » est l'un des quatre engagements du programme Act for Change déployé par Carrefour en 2019. Il place la satisfaction client au cœur de toutes les actions du Groupe.

Offrir les meilleurs produits et la meilleure qualité de service est une priorité de Carrefour. Écouter les clients, anticiper leurs besoins, répondre le plus rapidement possible à leurs demandes et améliorer à tout moment leur expérience en magasin est au cœur des missions des collaborateurs.

ÉVALUER LA QUALITÉ DE SERVICE

— Carrefour s'appuie sur le *Net Promoter Score*® (NPS)®¹, outil de mesure de la satisfaction client. En 2019, son déploiement dans tous les pays d'implantation du Groupe a permis de nombreux progrès : renforcement de la polyvalence des équipes en magasin, diminution du taux de rupture des produits et mise en place des protocoles de détection, de suivi et de résolution rapide des réclamations clients. À Taïwan, en Argentine, en Espagne, la méthode 5/5/5, basée sur une grille de 15 engagements répartis en trois catégories, a été conçue pour répondre rapidement et concrètement aux demandes des

clients. En Espagne, elle a permis la mise en place de services clients *in store*, de numéros d'appel WhatsApp pour joindre les magasins et une diminution des temps d'attente en caisses. En France, l'interface de dialogue Critizir, déployée sur l'ensemble des magasins, a collecté près de 2 millions de retours clients, qui ont permis aux directeurs de chaque magasin d'identifier les points sensibles à améliorer. Le dialogue direct avec les consommateurs a été nourri lors de rencontres et d'échanges, tels que les Petits Déjeuners Clients et Tables Rondes Clients organisés en magasin. La démarche « Oui Attitude », lancée en novembre, incite les collaborateurs de Carrefour France à répondre positivement aux demandes et suggestions des clients, en toutes circonstances.

PROPOSER UNE EXPÉRIENCE CONVIVIALE

— En plus d'assurer une qualité de service irréprochable, Carrefour veille au confort de ses clients en rendant leurs courses les plus agréables possibles. En Espagne, le parcours en magasin a été enrichi pour proposer de nouveaux espaces d'information et de détente : aires d'accueil, de repos, de lecture pour les adultes et de jeux pour les enfants, *food courts* et *food halls* pour tous. En Argentine, tous les hypermarchés ont mis en place des « heures tranquilles », pendant lesquelles les clients ayant une faible tolérance au bruit, à la musique ou à la forte luminosité peuvent faire leurs courses

dans le calme. Les clients qui le désirent peuvent également organiser leur anniversaire en magasin. À Taïwan, Carrefour propose des « Fun table tour », ateliers de cuisine saine et de dégustation de plats préparés par des chefs. Des activités de divertissement et des ateliers pédagogiques liés aux thématiques de l'alimentation et de la distribution sont également organisés pour les enfants.

DES FORMATIONS CENTRÉES SUR LE CLIENT

— L'écoute et la compréhension du consommateur sont au cœur des formations suivies par les collaborateurs du Groupe. En France, la formation en caisse « Tous fiers de fidéliser nos clients » et la création en hypermarché du poste d'Animateur de la Relation Client et de Services ont contribué à renforcer la culture client. La Roumanie a bâti en 2019 une stratégie complète autour de l'expérience client. Les collaborateurs y ont été sensibilisés via le partage des meilleures pratiques des équipes en magasin, des ateliers de témoignages de clients ou des sessions de retours d'expériences organisées pour les différents départements du siège. Ce dispositif permet à chaque collaborateur de prendre conscience du rôle qu'il peut jouer, à son niveau, pour renforcer la satisfaction client globale.

UNE SATISFACTION CLIENT EN HAUSSE

— Ces initiatives ont porté leurs fruits : en 2019, la mesure de la satisfaction client par le *Net Promoter Score*® (NPS)® a progressé dans l'ensemble des implantations du Groupe, avec une hausse notable au Brésil, en Argentine, en Pologne, en Roumanie et à Taïwan. Grâce à l'amélioration de la satisfaction client, au troisième trimestre 2019, la Pologne a affiché une croissance record à périmètre constant, l'Argentine a enregistré une augmentation des volumes et du trafic, tandis que le chiffre d'affaires comparable de l'Espagne progresse pour la première fois depuis le deuxième trimestre 2017, renouant avec la croissance dans tous ses formats.

LA SATISFACTION CLIENT EST AU CŒUR DE TOUTES NOS ACTIONS ET DE LA REFORTE DE NOTRE MODÈLE.

CARREFOUR EN 2019 :



77
millions de foyers clients



57
millions d'encartés fidélité



21
millions de fans sur les réseaux sociaux



+ 8 pts
de progression du *Net Promoter Score*® (NPS)® depuis sa mise en place en 2018

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

DÉVELOPPER LA SATISFACTION CLIENT

Avec la méthode 5/5/5, Carrefour met en œuvre des actions concrètes afin de servir toujours plus efficacement ses clients.

Le client est au cœur du métier de Carrefour : c'est en l'écoutant que le Groupe est au rendez-vous des défis que ce début de siècle pose à la grande distribution. Pour faire de la satisfaction client sa priorité numéro un, Carrefour a initié en 2019 une méthode très concrète, appelée « le 5/5/5 ».

Le 5/5/5 promeut une culture de l'engagement individuel et collectif qui coordonne les collaborateurs du Groupe autour d'un objectif clair : répondre aux attentes des clients. Cet effort continu d'amélioration des processus et outils de Carrefour se fait *via* la prise en compte efficace des retours des consommateurs.

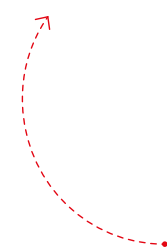
Le 5/5/5 permet à chaque magasin, quel que soit son format et sa zone de chalandise, de conquérir ses clients en étant constamment attentif à leurs besoins. Les consommateurs sont placés au centre des actions de tous les collaborateurs, qu'il s'agisse de ceux en points de vente – du personnel en rayons et en caisses aux directeurs de magasins – ou des collaborateurs des sièges. Cette méthode se décline en 15 engagements répartis en trois catégories (confiance, service, proximité) destinés à rappeler, à tout moment, les points à vérifier pour satisfaire le client.

En 2019, la démarche a été déployée avec succès en Espagne, en Argentine et à Taïwan. En Argentine par exemple, les collaborateurs des sièges viennent prêter main forte aux équipes des magasins pendant les pics d'activité saisonniers comme Noël et Pâques afin de mieux servir les clients. Des boissons et collations sont également offertes pour rendre l'attente en caisse plus agréable. Les numéros de téléphones portables professionnels des directeurs de magasins sont indiqués dans les supports de communication, afin de renforcer la proximité et la qualité de service. C'est également le cas en Espagne, où des « buzzers » permettent aux clients de demander de l'aide aux équipes en rayon. Carrefour Taïwan organise pour sa part des sondages en ligne et invite des producteurs des Filières Qualité Carrefour à présenter aux clients des produits sains dans le cadre de « farmer's markets ».

La méthode 5/5/5 a vocation à être déployée à l'échelle du Groupe en 2020.

“Ma stratégie ?
Les clients.
Ma conviction ?
Jamais sans eux*.”

Rami Baitieh — Directeur Exécutif Espagne et membre du Comité Exécutif, Groupe Carrefour



9 mai 2019,

sur le chemin de notre siège madrilène, quelques minutes après mon arrivée pour ma prise de fonction, je fais étape au magasin de San Fernando pour rencontrer les équipes et écouter nos clients.



Rami Baitieh à la rencontre des clients et des équipes sur le magasin hypermarché de Majadahonda (au Nord-Ouest de Madrid).

Des ventes multipliées par six sur le guacamole, grâce à une nouvelle recette conçue avec les clients et prenant en compte les exigences de la transition alimentaire.



+ 1,7 M

de tickets au 2^e semestre 2019 en Espagne.



* Toutes les réunions, formations, rencontres d'équipes Carrefour en Espagne se font en présence des clients. D'ailleurs, les bureaux des managers sont désormais au cœur des surfaces de ventes : une réponse aux attentes de disponibilité des équipes, remontée par les clients espagnols et dont l'amélioration est mesurée par le Net Promoter Score®.

INVESTIR DANS LE FRAIS, LE LOCAL ET LE BIO

Les consommateurs valorisent les modes d'alimentation sains et durables. Carrefour les accompagne dans cette démarche en leur proposant des produits plus sélectifs et responsables : frais, locaux ou bio.

La transition alimentaire pour tous passe par la transformation de l'offre Carrefour. Avec Act for Food, son programme mondial d'actions concrètes pour mieux manger, le Groupe réduit son empreinte écologique tout en améliorant la qualité de ses produits. Il accélère le développement de nouvelles gammes et repense l'ensemble de ses marques propres, pour répondre aux nouvelles exigences des consommateurs.

GARANTIR LA FRAÎCHEUR ET LA QUALITÉ

— Carrefour mise sur l'excellence de ses produits frais, valorisés en magasin grâce aux expertises métiers de ses artisans : maraîchers, boulangers, bouchers-charcutiers, poissonniers et fromagers. Pour garantir la qualité de son approvisionnement, le Groupe s'appuie sur le développement de ses Filières Qualité Carrefour (FQC), qui proposent des produits frais cœur de marché, répondant à des exigences strictes en termes de traçabilité, de qualité et de saveur rendues possibles par la mise en place de bonnes pratiques agricoles. Carrefour compte ainsi 726 FQC dans le monde, qui travaillent avec près de 27 800 producteurs partenaires. Le taux de pénétration des

Filières Qualité Carrefour dans les produits frais progresse rapidement : 6,6 % en 2019 contre 5,3 % en 2018, avec un objectif de 10 % d'ici 2022. Avec Act for Food, Carrefour a également renforcé ses engagements sur la qualité des fruits et légumes mis en vente : en France, dans tous ses formats, si un client n'est pas satisfait de la fraîcheur ou du goût d'un produit, il peut le rapporter en magasin et être remboursé.

FAVORISER LES APPROVISIONNEMENTS LOCAUX

— Partout dans le monde, les magasins du Groupe renforcent leur offre en produits locaux, s'approvisionnant auprès d'agriculteurs et d'éleveurs, de PME et d'artisans à proximité des clients. En France, chaque hypermarché Carrefour travaille en moyenne avec une centaine de producteurs locaux. Cette démarche d'approvisionnement direct offre plus de choix, de goûts, de terroirs et de plaisirs aux clients tout en contribuant à garantir la fraîcheur et la qualité des produits. L'achat local est notamment encouragé par le développement des marques de terroir telles que Reflets de France ou Terra d'Italia. Carrefour Belgique a mis en place une charte d'engagement vis-à-vis des producteurs locaux, assurant à ceux-ci l'achat de volumes de production saisonniers, à des prix justes, avec un paiement sous 30 jours. En Pologne, les formats Carrefour s'approvisionnent dans un rayon de 100 kilomètres en moyenne – 150 kilomètres maximum pour les grandes agglomérations. Ils promeuvent des

4 ENGAGEMENTS ACT FOR FOOD EN FRANCE

- 01 GARANTIR LE BIO 100 % FRANÇAIS**
accessible sur ses produits frais de marque Carrefour Bio
- 02 SUPPRIMER L'UTILISATION DES PESTICIDES**
Supprimer ou réduire l'utilisation des pesticides chimiques de ses filières végétales
- 03 DOUBLER LA GAMME VÉGÉTARIENNE**
- 04 FAVORISER LA BIODIVERSITÉ**
en proposant des fruits et des légumes issus des semences paysannes

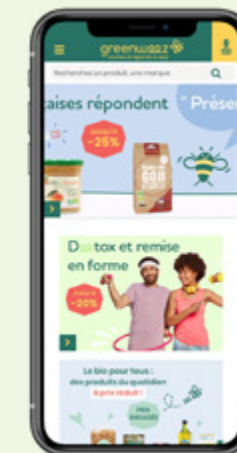
produits saisonniers vendus directement en magasin par les fournisseurs locaux, tels que les fraises de la campagne polonaise. Au niveau du Groupe, près de 75 % des produits alimentaires Carrefour proviennent ainsi de fournisseurs nationaux.

ÊTRE LEADER SUR LE BIO

— Le bio est en forte progression dans le Groupe, avec une croissance des ventes de plus de 25 %, qui atteignent 2,3 Md€ en 2019. Carrefour poursuit la construction d'un réseau de distribution complet sur ce segment : extension des espaces bio de ses hypermarchés et supermarchés, déploiement du concept Carrefour Bio en Europe (France, Espagne, Belgique et Pologne) et acquisition de l'enseigne spécialisée So.bio, qui a inauguré son premier magasin parisien en juillet 2019. Leader du marché bio en France, Carrefour propose un assortiment en magasin qui dépasse les 1 000 références en marques propres. De nouvelles lignes de produits sont créées pour répondre toujours plus finement aux attentes des consommateurs, telle que la gamme d'alimentation infantile My Carrefour Baby Bio lancée en novembre qui propose des recettes variées conçues pour les bébés de 4 à 23 mois. Dans le cadre de ses engagements Act for Food, Carrefour a revu ses exigences à la hausse, afin de proposer une offre en cohérence avec ses objectifs et avec les demandes de ses consommateurs. Le Groupe développe ainsi une offre à la fois bio et responsable (bio en vrac, produits sans plastique, produits locaux...). L'offre *online* s'étoffe aussi : Greenweez, filiale de Carrefour et leader européen de la distribution en ligne de produits bio, a pris le contrôle de son concurrent espagnol Planta Huerto en 2018, avant de s'implanter en Italie en 2019 avec le rachat de son homologue Sorgente Natura.

RENFORCER LA GAMME VÉGÉTARIENNE

Dans chacun de ses pays d'implantation, le Groupe développe son offre végétarienne tout en sensibilisant ses clients à l'adoption de régimes alimentaires moins carnés. Pour améliorer la pénétration des produits végétariens, Carrefour référence des marques nationales et renforce ses marques propres sur ce segment. En Argentine, Carrefour mène en ligne, en magasin et à travers les réseaux sociaux, des campagnes de promotion permanentes en faveur de la consommation de fruits et légumes, et propose un nombre croissant de nouveaux produits végétariens. Premier distributeur à avoir lancé en marque propre une gamme végétarienne, Carrefour Veggie, dès 2015 Carrefour ne cesse de l'étoffer, pour répondre aux attentes des végétariens, des végans et des flexitariens. En France, Carrefour Veggie a ainsi doublé le nombre de ses références en 2019 pour proposer environ 80 produits sans viande, poisson, graisse animale, colorant, huile de palme, arôme artificiel ou OGM. Au Brésil, l'assortiment de produits végétariens proposé par Carrefour, s'est également considérablement enrichi, passant de 21 références en 2017 à 130 références en 2019.



OFFRIR UNE INFORMATION TRANSPARENTE SUR LES PRODUITS

Pour fournir aux consommateurs une information fiable et reconnue sur la composition et la provenance des produits, Carrefour renforce la transparence de son information nutritionnelle, celle de la traçabilité de ses filières, et ses engagements en faveur du bien-être animal.

Les consommateurs réclament toujours plus de transparence pour leurs achats. Situé en aval de la chaîne de commercialisation, en contact direct avec les clients, Carrefour joue un rôle-clé dans la transmission des informations relatives aux produits qu'il distribue.

DÉPLOYER LE NUTRI-SCORE

— Carrefour a toujours veillé à fournir à ses clients une information nutritionnelle complète et détaillée sur ses produits alimentaires : apport nutritif d'une portion, teneur en fibres, fréquence de consommation recommandée. En 2019, le Groupe a décidé d'aller plus loin pour aider ses clients à se repérer de manière simple et immédiate dans l'offre de produits en rayons, en adoptant le Nutri-Score, un logo à cinq couleurs classant les produits de A à E selon leur profil nutritionnel. Introduit progressivement depuis octobre 2019 sur les emballages des produits de marques Carrefour dans les rayons de tous les magasins et sur le site carrefour.fr, le Nutri-Score

sera apposé sur 7 000 produits en France et en Europe, y compris sur les gammes Carrefour Bio et Carrefour Veggie, d'ici 2022. Carrefour souhaite engager l'ensemble des acteurs de la chaîne alimentaire à adopter le Nutri-Score afin d'améliorer la lisibilité des packagings via l'utilisation d'un système unique. Le Groupe soutient ainsi l'effort des pouvoirs publics français en matière de pédagogie nutritionnelle.

OPTIMISER LA QUALITÉ NUTRITIONNELLE

— L'adoption du Nutri-Score s'inscrit dans une démarche forte et globale en faveur de la qualité alimentaire des produits. Depuis 2018, Carrefour a ainsi retiré 100 substances alimentaires controversées des recettes des produits de marques Carrefour. En parallèle, le Groupe ne cesse d'améliorer la composition des produits de ses marques, afin d'optimiser leur profil nutritionnel : diminution du taux de sucres dans les boissons ou de la teneur en sel des légumes en conserve notamment. Depuis 2018, Carrefour a ainsi remanié ou créé plus de 2 300 produits pour répondre aux standards de qualité les plus élevés.

ASSURER LA TRAÇABILITÉ DES FILIÈRES

— Carrefour est en pointe sur la traçabilité des aliments. Il est le premier distributeur européen à utiliser la technologie de la *blockchain*, qui permet de partager, entre tous les partenaires d'une filière, l'historique des informations relatives à un produit,

DÉVELOPPER L'ÉTIQUETAGE « BIEN-ÊTRE ANIMAL »

Carrefour a participé à la mise en place d'une nouvelle étiquette Bien-Être Animal. En 2020, Carrefour donnera l'information du niveau de bien-être animal et du mode d'élevage sur plus de 20 millions de poulets de marques Carrefour, Carrefour Bio, Filière Qualité Carrefour, Reflets de France et Premiers Prix. Carrefour intégrera les résultats dans ses produits utilisant la technologie *blockchain*. Les poulets fermiers d'Auvergne Filière Qualité Carrefour seront les premiers étiquetés.

de sa récolte à sa mise en place en rayon, garantissant ainsi une transparence maximale à ses clients. En 2019, elle a été déployée sur le lait frais entier microfiltré Filière Qualité Carrefour et en septembre sur le camembert de Normandie. D'importantes avancées ont également été réalisées concernant les marques nationales. En avril, Carrefour et Nestlé ont annoncé qu'ils donnaient la possibilité aux consommateurs d'accéder à des informations issues de la première *blockchain* en Europe sur la marque Mousline, grâce à la plateforme collaborative IBM Food Trust permettant l'échange de données entre distributeurs et fournisseurs. En novembre, les deux groupes ont poursuivi leur collaboration en inaugurant la première *blockchain* en nutrition infantile. Au total, la *blockchain* a été déployée sur 22 nouvelles filières en 2019 : Carrefour garantit désormais la traçabilité de 28 Filières Qualité Carrefour.

VEILLER AU BIEN-ÊTRE ANIMAL

— Carrefour s'engage en faveur du bien-être animal. En 2019, le Groupe a lancé un audit de protection animale de 65 abattoirs fournissant ses marques propres et ses Filières Qualité Carrefour, comme il s'y était engagé fin 2018. Il négocie également l'installation de caméras. Le Groupe s'est lancé dans la transformation de sa filière aviaire, garantissant que tous les œufs de ses marques soient issus d'élevages alternatifs sans cage en 2025. D'ici 2026, la viande de poulet des marques Carrefour France respectera les critères du *European Chicken Commitment* portant sur les conditions d'élevage des animaux. En outre, Carrefour France commercialise depuis septembre 2019 les œufs de Poulehouse, qui a mis en place trois avancées : un mode de production sans abattage des poules pondeuses, le sexage *in ovo* pour éviter l'élevage des poussins mâles et l'arrêt de l'épointage des becs. Au Brésil, le Groupe s'est engagé à respecter le bien-être des cochons qui fournissent les trois-quarts de la viande de porc vendue sous sa propre marque Sabor Qualidade. En collaboration avec l'ONG *World Animal Protection*, Carrefour Brésil a ainsi mis en place une chaîne de production différenciée, en conformité avec des normes élevées de bien-être dans les élevages et les abattoirs porcins.



RENFORCER LA TRANSPARENCE AVEC LES MARQUES PROPRES

Proposant aux clients des produits cœur de marché, de qualité et accessibles, les marques propres Carrefour constituent le fer de lance de la transition alimentaire pour tous.

Les marques propres sont amenées à prendre une part croissante dans l'assortiment de Carrefour : à l'horizon 2022, elles devraient représenter un tiers des ventes réalisées en magasin. En France, leur taux de pénétration a déjà progressé de deux points en 2019 et une direction dédiée vient d'être créée au niveau du Groupe pour soutenir leur déploiement. Les marques propres Carrefour répondent aux plus hauts standards de qualité : en 2019, elles ont fait l'objet de 45 800 analyses portant sur la fraîcheur et l'origine de leurs produits, en entrepôt et en magasin. Ces contrôles ont été complétés par plus de 3 000 panels consommateurs. Par ailleurs, 100 % des sites de fabrication de marques Carrefour sont certifiés par l'intermédiaire des standards *International Featured Standard* ou *British Retail Consortium* ou audités par le Groupe.

La transition alimentaire et le mieux manger passent aussi par la transparence des données relatives aux produits achetés. Le développement des marques propres Carrefour va donc de pair avec le renforcement de la transparence sur l'offre alimentaire du Groupe, via une nouvelle segmentation de ses produits en cinq catégories, qui seront représentées par des identités visuelles distinctes permettant aux clients de les identifier rapidement. Cette segmentation va progressivement s'étendre à près de 7 000 références en France et plus de 10 000 en Europe.

En outre, Carrefour poursuit la mise en œuvre de sa grande initiative lancée en 2019 : l'intégration du Nutri-Score sur les packagings de tous les produits Carrefour afin d'aider ses clients à faire les bons choix nutritionnels lors de leurs courses. Le Groupe partage aussi les informations de composition de ses produits avec la base de données indépendante *Open Food Facts*. Grâce à ce dispositif, les informations sur les produits Carrefour seront disponibles aussi bien en magasin qu'en ligne : les consommateurs pourront se renseigner à tout moment sur leur composition nutritionnelle, afin d'améliorer concrètement leur alimentation au quotidien.

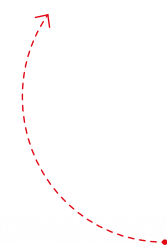
5 CATÉGORIES DE MARQUES PROPRES / 5 GRANDS BESOINS SUR L'ALIMENTAIRE

- **Carrefour Classic'** : les bons produits de tous les jours
- **Carrefour Extra** : le plaisir au quotidien
- **Carrefour Original** : l'inspiration d'autrefois
- **Carrefour Sensation** : l'expérience multi-sensorielle et anti-routine
- **Carrefour Le Marché** : la qualité des produits frais

Le sceau **Filière Qualité** met en valeur les produits du segment Carrefour Le Marché issus de près de 500 filières Carrefour, valorisant les partenariats du Groupe avec le monde agricole.

"Des produits bons et sains à un prix accessible. **Tout le monde a le droit de bien manger.**"

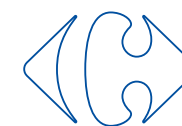
Martine Loyer — Directrice Marques Alimentaires, Carrefour



Le 2 juillet 2018, en rejoignant Carrefour, je décide de m'engager au service de la transition alimentaire pour tous.



Martine Loyer en visite sur le site de transformation laitière, dédié à l'ultra-frais, de Jouy (Yonne). Ce site produit notamment les yaourts de la nouvelle gamme Carrefour Classic'.



1/3

du chiffre d'affaires réalisé sur les produits de marques Carrefour. C'est l'objectif à atteindre à l'horizon 2022.



Des tests sur les produits de marques de Carrefour sont réalisés auprès de panels de consommateurs. Ils permettent de mesurer la qualité gustative et de tester les innovations.

GARANTIR L'ACCESSIBILITÉ À TOUS

En ajustant ses prix et en déployant son réseau de magasins dans tous les territoires, Carrefour combat la fracture alimentaire, refusant qu'une partie de la population ne puisse pleinement profiter de produits de qualité pour des raisons de coût ou d'accessibilité physique.

Carrefour se bat pour offrir à tous les meilleurs produits aux meilleurs prix. Le Groupe mène une politique tarifaire rigoureuse et développe ses marques propres et ses Filières Qualité, afin de proposer à ses clients des produits cœur de marché, de qualité et accessibles. Carrefour densifie son réseau de magasins avec des formats desservant tous les territoires. En France, il y a, en moyenne, un magasin Carrefour à moins de 8 minutes de chaque domicile.

MAÎTRISER LES PRIX DES PRODUITS

— En 2019, Carrefour a amélioré sa compétitivité-prix dans ses deux grandes zones d'implantation : l'Europe et l'Amérique latine. L'opération « Prix Imbattables », lancée en avril en France sur dix fruits et légumes du quotidien, a été étendue dès juillet à plus de 500 produits de grande consommation, Carrefour s'engageant à rembourser deux fois la différence si le consommateur trouvait moins cher dans sa zone de chalandise. En parallèle, un nouveau programme de fidélité omnicanal a été lancé en février 2019 afin d'aider les familles à accéder à une alimentation de qualité (Primes Bio, Famille, Bébé, Animaux, Promo+). Il est enrichi en janvier 2020 par la « Prime Fidélité Marché » en supermarché, qui accorde 10 % de réduction sur les produits frais, avantage qui est porté à 15 % pour les détenteurs de la carte PASS. En ce qui concerne le bio, Carrefour est reconnu pour l'excellence de son rapport

qualité-prix. Selon une étude publiée fin août 2019 par l'UFC Que Choisir, les consommateurs français effectuant leurs achats bio chez Carrefour réalisent 30 % d'économies en moyenne par rapport à ceux qui se fournissent chez les autres distributeurs. En Italie, après une première période de test à Turin, la campagne multiformats « Prezzo ribassato », qui propose des baisses de prix permanentes sur 5 000 produits, a été étendue à tout le pays en septembre. Carrefour a également initié des baisses de prix en Belgique sur 1 000 produits de marques nationales et de marques propres. En Espagne, une campagne « killer prices » a été lancée en août 2019 afin d'améliorer la compétitivité-prix de l'enseigne. En Amérique latine, le Groupe a pris des décisions fortes en faveur du pouvoir d'achat de ses clients, en gelant notamment le prix de la viande pendant trois mois en Argentine dans un contexte local de forte inflation.

RENFORCER LE MAILLAGE TERRITORIAL

— Renforcer son maillage territorial pour assurer une proximité maximale avec ses clients est une priorité pour Carrefour. Son entité Carrefour Property, qui conduit les projets immobiliers du Groupe, identifie les meilleurs emplacements pour implanter de nouveaux magasins. En France métropolitaine, le Groupe possède 5 274 magasins, dont 47 % en zone urbaine, 10 % en périphérie et 43 % en milieu rural. Les différentes enseignes de Carrefour sont conçues pour répondre aux modes de vie et aux



besoins de consommation de tous les clients, urbains et ruraux, particuliers et professionnels. En centre-ville, les enseignes Carrefour City et Express s'insèrent dans le développement des agglomérations pour faciliter les courses au quotidien, y compris dans les quartiers excentrés. Les magasins Carrefour Contact sont des commerces de quartier par excellence, qui fournissent à leurs clients un assortiment réduit de produits essentiels. En périphérie, Carrefour accompagne les mouvements des consommateurs en s'implantant au plus près de leurs lieux de vie : les hypermarchés Carrefour ou les cash & carry répondent à la recherche de prix accessibles. En zone rurale, Carrefour est présent avec ses enseignes Market, Proxi et Contact, qui maillent le territoire au plus près des consommateurs éloignés des grandes agglomérations. Quatre magasins pilotes « New Contact », spécialement conçus pour les zones rurales ou périurbaines, ont été ouverts en décembre 2019 en Charente-Maritime, Finistère, Rhône et Pas-de-Calais. Ce nouveau type de point de vente, qui propose une offre bio enrichie, des rayons frais retravaillés et un espace permettant la restauration sur place, sera plus largement déployé en 2020. Enfin, pour rendre encore plus accessible la gamme de produits la plus large possible, Carrefour développe en parallèle son offre e-commerce.

PROPOSER DES SERVICES ADAPTÉS

— Réservation de voyages, billetterie de spectacle, location de véhicules, impression de photos : Carrefour offre aussi à ses clients une large gamme de services au meilleur prix, ainsi que des solutions de paiement et de crédit adaptées à leurs budgets, leur permettant de réaliser des économies au quotidien lors de leurs courses. En France, Italie et Belgique, Carrefour Banque compte 2,2 millions de clients. Lancée en septembre 2019 en France, la nouvelle Carte PASS ouvre à ses détenteurs de nouveaux avantages : des réductions de 15 % sur des milliers de produits de marques Carrefour dans tous ses magasins. En Espagne, la filiale de services financiers SFC, qui gère 2,5 millions de cartes pour 1,6 million de clients, a mis en place avec succès l'application Carrefour Pay au premier semestre 2019 : elle représente déjà près de 10 % des transactions PASS. Au Brésil, le Groupe a lancé la carte Atacadão en 2018. Avec plus d'un million et demi de porteurs, Carrefour est ainsi le cinquième émetteur de cartes du pays. Grâce à l'acquisition d'Ewally, spécialiste des services financiers numériques, le Groupe va donner accès à de nouvelles facilités de paiement aux 45 millions de consommateurs brésiliens ne possédant pas de comptes en banque.



12 225
magasins Carrefour répartis
dans 30 pays



8 min.
C'est le temps moyen
domicile-magasin

CRÉER UN UNIVERS OMNICANAL DE RÉFÉRENCE

Grâce à une intégration croissante de ses magasins et de ses services digitaux, soutenue par des outils logistiques de pointe, Carrefour offre à ses clients une expérience fluide, nourrie par des modalités d'achat complémentaires : possibilité de commander en ligne, puis de retirer ses achats au *Drive* ou de bénéficier de la livraison rapide à domicile.

Le digital, désormais ancré dans le quotidien des clients, constitue un axe de développement majeur pour Carrefour. Pour adapter son offre aux nouvelles habitudes de consommation numériques, le Groupe ne cesse d'innover, proposant à ses clients une expérience omnicanale et digitale bâtie sur la complémentarité entre ses magasins physiques, le site et l'application marchande *carrefour.fr*. L'objectif de Carrefour est de pouvoir interagir avec ses clients, à tout moment, partout où ils se trouvent, afin de leur offrir un service efficace et personnalisé, qui simplifie leurs achats au quotidien.

AFFIRMER UNE AMBITION DIGITALE FORTE

— Consacrant une enveloppe de 2,8 milliards d'euros sur cinq ans au développement de ses services digitaux, Carrefour a pour ambition de devenir un leader mondial de l'e-commerce alimentaire d'ici 2022. Le Groupe réalise déjà un chiffre d'affaires mondial de 1,3 milliard d'euros dans l'e-commerce alimentaire, en hausse de plus de 30 % par rapport à 2018. 2019 a été une année-clé dans le processus de transformation digitale de Carrefour. Le Groupe a rénové l'ensemble de ses

interfaces et applications afin de proposer un éventail de services complets, accessibles à partir d'un site unique dans chaque pays : *drive*, *drive* piéton, *click and collect*, livraison à J+1 et livraison express. Les magasins physiques conservent une place centrale dans ce contexte de digitalisation rapide. Outre leur rôle traditionnel de canal de distribution physique, ils sont repensés pour devenir des atouts au service de la stratégie digitale du Groupe. Placés au cœur de son univers omnicanal, ils jouent le rôle de centres de préparation et de livraison, de points de retrait, de retour, de remboursement et de contact pour les clients.

DÉPLOYER DES OUTILS LOGISTIQUES DE POINTE

— Afin de soutenir son développement dans l'e-commerce, Carrefour poursuit le déploiement d'un outil industriel et logistique de pointe. Les différentes entités logistiques du Groupe mobilisent plus de 20 000 collaborateurs et prestataires dans le monde. Ils pilotent les flux de marchandises et d'informations reliant tous les maillons de la chaîne, des commandes de produits auprès des fournisseurs à leur mise à disposition dans les linéaires des magasins ou directement chez le client. Le Groupe dispose d'équipes et de systèmes de prévisions avancées (pour la gestion des commandes aux fournisseurs et la gestion des stocks) ainsi que d'un réseau de plateformes de préparation de commandes (PPC) automatisées,



équipées de trieurs mécanisés et conçues pour gérer la manutention de produits alimentaires frais. Dans le cadre de sa stratégie omnicanale intégrant étroitement e-commerce et magasins physiques, Carrefour s'appuie aussi sur des solutions semi-robotisées de préparation des commandes en magasin (*dark stores*). Pour augmenter l'efficacité et la réactivité de sa logistique et raccourcir les délais de livraison de ses commandes en ligne, le Groupe a noué des partenariats avec des opérateurs spécialisés dans la gestion du dernier kilomètre. En France, Carrefour dispose également de la plus grande flotte de camions hors diesel pour acheminer ses produits. En janvier et septembre 2019, deux nouvelles plateformes de préparation de commandes ont été ouvertes à proximité de Paris, ce qui porte leur nombre à quatre dans le pays.

NOURRIR UN NOUVEL ÉCOSYSTÈME DE SERVICES

— Pour réaliser leurs achats courants, les consommateurs plébiscitent les solutions pratiques et synonymes de gain de temps, mixant offline et online. 2019 a été marquée par l'accélération de l'ouverture de nouveaux *drives* Carrefour, où les clients peuvent venir chercher leurs achats après avoir passé commande en ligne. Le Groupe en exploite 1 696 dans le monde et 1 110 en France, dont 281 créés en 2019. En France, Carrefour est désormais l'enseigne leader du *drive* piéton avec 134 points de retrait. La livraison à domicile gagne



46

millions sessions par mois sur les sites e-commerce en moyenne



+ 40 %

croissance des commandes de livraisons à domicile en France en 2019

également du terrain. L'offre de Carrefour dans ce domaine s'est enrichie de nouveaux services express dans de nombreux pays. Le partenariat établi en juillet avec la *start-up* espagnole Glovo permet de proposer des livraisons à domicile en seulement 30 minutes en France, Espagne, Italie et Argentine. Grâce au succès de sa collaboration avec l'application de livraison Rappi, Carrefour Brésil a affiché une forte croissance de ses ventes e-commerce. À Taiwan, le Groupe s'est allié avec Food Panda et Uber Eats et en Pologne avec Allegro, la plus grande *marketplace* d'e-commerce polonais. Les commandes de livraison à domicile ont bondi de 40 % en France grâce au raccordement de 24 nouvelles agglomérations. L'objectif, à l'horizon 2022 est de déployer la livraison à domicile des produits Carrefour dans toutes les villes françaises de plus de 10 000 habitants.

ACCÉLÉRER L'OFFRE DE LIVRAISON EXPRESS

Répondant aux attentes de consommateurs désireux de gagner du temps et de disposer de solutions d'achat souples, les services de livraison express ont le vent en poupe. Ils se sont étendus en 2019 à tous les pays intégrés du Groupe Carrefour.

La vague a initialement démarré en Asie, où la livraison en deux roues est une composante ancienne de la culture locale. En Europe, la France a été précurseur en lançant dès 2017 sa solution interne, Carrefour Livraison Express. Pour autant, la forte croissance de l'activité, partout dans le monde, est liée au développement de partenariats avec des acteurs locaux spécialisés, qui ouvrent à Carrefour un nouveau marché et de nouveaux clients. Courant 2019, tous les pays intégrés du Groupe étaient lancés sur le marché de la livraison express et dotés d'au moins une plateforme partenaire.

En France, en Italie et en Argentine, Carrefour s'est ainsi associé avec la start-up espagnole Glovo, lancée en 2015 et qui opère désormais dans 20 pays dans le monde, offrant un service de livraison en trente minutes. La Belgique et la Pologne se sont respectivement alliées aux plateformes Shipto et Szopi début 2019.

En Roumanie, l'application Bringo, a vu son volume d'affaires augmenter de 102 %, avec 323 000 commandes passées en 2019 et une couverture de 18 villes pour un temps de livraison moyen de 90 minutes. Co-construit par Carrefour et Bringo, Gourmandio propose depuis 2018 la livraison express de repas cuisinés : le service a totalisé près de 25 000 commandes en 2019.

L'Amérique latine, entrée récemment dans l'e-commerce, enregistre également une forte percée des services de livraison express. Au Brésil, Carrefour a enregistré plus de 1,4 million de commandes via l'application Rappi, qui propose une livraison en une heure voire en 30 minutes selon les références. Le service couvre 37 villes à fin décembre 2019 et poursuit actuellement son expansion.

En Argentine, le Groupe opère avec Rappi, mais également Glovo et Pedidos Ya, couvrant ainsi huit villes. Le marché de la livraison à domicile étant très concurrentiel, Carrefour tisse en effet des liens avec plusieurs partenaires au sein d'un même pays. Outre Glovo, Carrefour Italie est associé à Supermercato 24. À Taïwan, deux partenariats, avec Food Panda puis Uber Eats ont pris le relai de celui, achevé, avec Honestbee. Les cartes se redistribuent très vite, dans un contexte de demande en forte croissance dont Carrefour tire parti.

“Rapidité, choix, respect de l'environnement. Aidés de la technologie, nous avons un impact concret sur le quotidien des consommateurs.”

Sebastian Mejia — Co-fondateur de Rappi, partenaire de Carrefour au Brésil

En mai 2015, nous lançons Rappi, l'application de livraison rapide. Ma motivation initiale reste aujourd'hui mon moteur.



Carrefour Brésil et Rappi, l'application de livraison rapide, ont conclu un partenariat portant sur la vente et la livraison de produits alimentaires. Deux formats sont proposés : une livraison « express » dans un délai de 35 minutes et un format « supermarché » pour une livraison dans un délai d'une heure. Proposant la livraison de produits au même prix que dans les magasins physiques, Rappi envoie dans les magasins Carrefour des acheteurs professionnels formés pour choisir les meilleurs articles pour les utilisateurs.



37

Le service opéré par Rappi est déployé au Brésil dans 37 villes



Paula Cardoso, directrice e-business de Carrefour au Brésil et Sebastian Mejia, cofondateur de Rappi.



DÉPLOYER DES FORMATS DE CROISSANCE ET DES CONCEPTS NOVATEURS

Pour se tenir au plus près des aspirations de ses clients dans chacune de ses zones de chalandise, Carrefour transforme son réseau de magasins et développe des formats innovants, relais de croissance pour le Groupe.

Insuffler une nouvelle dynamique dans les hypermarchés, enrichir leur offre non-alimentaire par des partenariats ciblés, répondre à la multiplicité des modes de consommation en développant un portefeuille d'enseignes diversifiées et complémentaires : Carrefour innove sur tous les fronts.

INNOVER EN MAGASIN

— Format historique du Groupe, l'hypermarché se transforme pour devenir encore plus attractif, moderne et accueillant. En 2019, cette transformation s'est accélérée. Afin d'améliorer l'expérience client, une partie des surfaces commerciales des hypermarchés a été réallouée aux services ou à la galerie commerciale, tandis que de nouveaux espaces spécialisés à forte valeur ajoutée ont été aménagés. En France, les « Fresh Avenues », zones de restauration attractives, proposent à l'entrée des magasins des plats à consommer sur place ou à emporter. Elles ont été aménagées à Dijon, Flins-sur-Seine, Marseille et Anglet. Le concept aspirationnel Beauté Plurielle,

conçu en partenariat avec L'Oréal pour réenchanter l'univers de l'hygiène-beauté en grande surface, a été implanté dans six hypermarchés où il a rencontré un vif succès. 48 espaces Bio Expérience, commercialisant plus de 3 000 références bio sur des surfaces de 500 m² à 600 m², 33 corners « animalerie » et 22 « outlets », zones de déstockage de produits non alimentaires bradés, ont également été déployés dans les hypermarchés tout au long de l'année 2019. Pour élargir son offre dans le non-alimentaire et amener en magasin des marques habituellement réservées aux réseaux spécialisés, Carrefour s'est engagé dans le développement de *shop-in-shop* avec des enseignes partenaires. En ce qui concerne l'électroménager, les deux espaces Fnac Darty testés depuis fin 2018 au sein des hypermarchés de la Ville-du-Bois et de Limoges ont confirmé leur potentiel en 2019. Le déploiement d'une trentaine de ces espaces est prévu.

Un partenariat a également vu le jour avec l'enseigne de puériculture Aubert : un corner de 280 m² proposant un assortiment de 4 000 références de produits bébé, hygiène, textile et puériculture, a ouvert en novembre 2019 dans l'hypermarché de Claye-Souilly.

ACCÉLÉRER SUR LES FORMATS PORTEURS

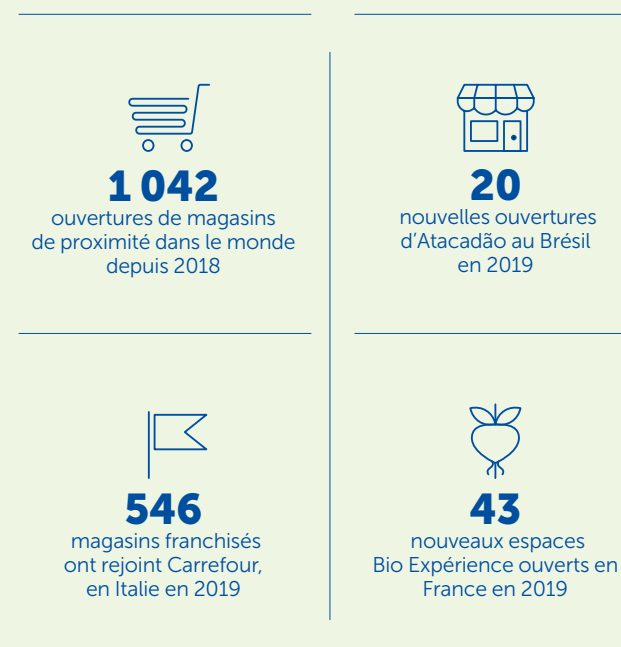
— Les habitudes de consommation se sont fragmentées. Pour s'y adapter, Carrefour mise sur le développement de nouveaux formats porteurs, aux offres et positionnements différenciés.



Les magasins de proximité enregistrent la croissance la plus forte au sein du Groupe, avec 1 042 ouvertures réalisées depuis 2018. Le développement de ce format, le plus à même de s'adapter aux besoins spécifiques des clientèles locales, est une priorité pour Carrefour, qui s'est fixé un objectif de 2 700 ouvertures dans le cadre du plan Carrefour 2022, dans l'ensemble de ses zones géographiques. Carrefour Italie a considérablement renforcé son maillage de proximité en 2019 en signant un accord de franchise avec 546 nouveaux magasins qui opéreront sous les enseignes Carrefour Market et Carrefour Express dans le Centre et le Sud du pays, auxquels s'ajoutent le rachat de 28 points de vente Conad en Lombardie. Carrefour mise également sur ses formats économiques. Au troisième trimestre 2019, l'enseigne Supeco, basée sur le modèle de **supermarché soft discount**, a ouvert ses deux premiers magasins en France, à Valenciennes et à Onaing. Elle offre un choix d'assortiment resserré autour des produits les plus plébiscités par les clients ainsi que la possibilité d'acheter de grosses quantités, tout en préservant la qualité.

Les magasins de cash & carry, qui commercialisent une large gamme de produits alimentaires et non alimentaires proposés à prix de gros, présentés sur des palettes, vendus à l'unité ou en gros conditionnement, répondent aux attentes des professionnels et particuliers qui recherchent un modèle efficace et à bas prix. Ce format rencontre un franc succès en Amérique latine. Au Brésil, 20 nouveaux Atacadão ont ainsi été inaugurés en 2019, avec l'objectif de conserver ce rythme d'ouverture annuel jusqu'en 2022. En Argentine, la transformation du parc de magasins se poursuit, avec la conversion de 22 hypermarchés au format Maxi en 2019. Le format se développe aussi en Europe. L'enseigne Promocash est le partenaire de proximité des professionnels de la restauration, partout en France.

Les formats bio sont en pleine expansion en Europe. Avec l'ouverture du premier Carrefour Bio à Varsovie, la Pologne est le quatrième pays intégré du Groupe à avoir ouvert un magasin 100 % bio. Suite au rachat du spécialiste So.bio, en 2018, Carrefour France a inauguré sous cette enseigne le plus grand magasin bio de Paris (800 m², 10 000 références), rue de Sèvres, en juillet 2019. Un second point de vente a été ouvert dans l'Essonne en novembre.



PRÉSERVER LES RESSOURCES DE LA PLANÈTE

Carrefour développe un modèle d'affaires durable et respectueux de l'environnement qui se décline tout au long de sa chaîne de valeur : que ce soit au niveau de ses approvisionnements, de sa logistique, de ses magasins ou de ses relations avec l'ensemble de son écosystème.

Lutter contre la déforestation, la surpêche et le gaspillage alimentaire, valoriser les déchets, optimiser l'efficacité énergétique des magasins, développer des modes de transports alternatifs : Carrefour agit sur tous les fronts pour prendre soin de l'environnement.

PROTÉGER LA BIODIVERSITÉ

— Au niveau de ses approvisionnements, Carrefour fixe à ses fournisseurs des règles de conformité environnementale exigeantes. Le Groupe s'engage ainsi à éliminer la déforestation associée aux matières premières contenues dans ses produits. Dans le cadre de sa politique « Zéro Déforestation en 2020 », Carrefour se concentre sur l'amélioration des filières de quatre matières premières prioritaires : l'huile de palme, le soja, le bois et le bœuf brésilien. 22 matières premières sensibles font également l'objet d'un programme d'actions spécifiques. Carrefour promet ainsi la pêche responsable : le Groupe s'est engagé en 2018 à proposer la plus large gamme de produits issus de la pêche et de l'aquaculture durable du marché d'ici 2022. En 2019, 47,5 % des produits de marques de Carrefour en étaient issus.

LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

— Carrefour s'engage à réduire de 50 % ses déchets alimentaires d'ici 2025. Ses magasins déploient des solutions pour vendre les

produits plutôt que de les démarquer : reconditionnement, paniers d'inventus à petits prix proposés en France, Espagne, Italie, Belgique et Pologne, promotion des dates courtes et déploiement de têtes de gondoles dédiées aux produits à date limite de consommation dépassée. Le Groupe met également en place des programmes anti-gaspi par pays. Au Brésil, la gamme de fruits et légumes « UNICAS », présentant des défauts mineurs, est proposée à prix réduits dans 74 hypermarchés et supermarchés de l'État de Sao Paulo. Taïwan a lancé une offre sur le même principe. Carrefour valorise aussi les aliments écartés de la vente *via* des dons à des organisations caritatives, qui représentent en 2019 l'équivalent de 105 millions de repas. Au Brésil, en Espagne et en France, 100 % des hypermarchés ont mis en place des partenariats avec les Banques alimentaires.

LIMITER L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES SITES

— Le Groupe travaille à réduire les impacts environnementaux de ses magasins, entrepôts et plateformes. Carrefour participe au développement et à la structuration de filières de tri et de valorisation des déchets dans ses pays d'implantation et favorise la mise en place de solutions innovantes en magasin : production de biométhane et de compost, mutualisation des collectes. 66,8 % des déchets des hypermarchés et supermarchés Carrefour étaient ainsi valorisés en 2019, avec un objectif de 100 % à l'horizon 2025.

Le Groupe veille également à préserver les ressources en eau. Carrefour Brésil suit en temps réel les consommations de 100 % de ses magasins et a instauré un programme de révision de son réseau hydraulique.

Tous les pays du Groupe ont prévu de mettre en place d'ici 2020 un Plan Abeille, qui passe notamment par l'installation de ruches sur les toits des magasins, dans le cadre du déploiement d'une apiculture périurbaine. Le Groupe a instauré, en France, en Italie et en Espagne, une politique de construction durable et respectueuse de l'environnement, encadrée par la certification BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method). 100 % des centres commerciaux en construction ou en expansion sont désormais certifiés BREEAM.

LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

— Carrefour s'est fixé un objectif de réduction de 40 % de ses émissions mondiales de CO₂ d'ici 2025 et de 70 % à l'horizon 2050 (par rapport à ses niveaux de 2010). Le Groupe a mobilisé tous ses pays sur le renforcement de l'efficacité énergétique de ses magasins : remplacement des équipements de production de froid par des installations moins émissives, utilisation d'un éclairage LED basse consommation, augmentation de la production d'énergies renouvelables, etc. Carrefour modernise également sa flotte logistique en se dotant de véhicules roulant au biométhane, moins polluants et moins



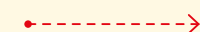
RENFORCER LA FLOTTE DE BIOMÉTHANE

Carrefour renforce sa flotte de véhicules de livraison fonctionnant au biométhane, carburant issu de la valorisation des déchets non consommables de ses propres magasins. Ces véhicules permettent de diminuer de 75 % les émissions de CO₂, de supprimer les émissions de particules fines et de réduire de 50 % les nuisances sonores. La flotte de Carrefour France comporte 300 camions biométhane actifs, soit 8 % de sa flotte totale, et livre Paris, Lyon, Bordeaux et Lille. En 2019, ils ont effectué 17 millions de kilomètres, soit l'équivalent de 40 allers-retours Terre-Lune. À la clé, 13 000 tonnes de CO₂ économisées.

broyants. Dans chaque pays, les équipes de *supply chain* travaillent en étroite collaboration avec les transporteurs pour améliorer le remplissage des camions, optimiser les distances parcourues et favoriser les modes de transports alternatifs. Carrefour réduit également ses postes d'émissions indirectes, c'est à dire liés aux produits qu'il commercialise, en accompagnant ses fournisseurs de marques nationales dans l'adoption d'un engagement climat et en travaillant à l'amélioration des filières de ses marques propres. Carrefour Banque propose aussi des produits d'épargne dont la majorité des actifs sont investis dans des sociétés de la chaîne d'approvisionnement alimentaire sélectionnées pour leurs pratiques en matière de développement durable.



*Devenir leader
de*
**LA TRANSITION
ALIMENTAIRE
POUR TOUS,**



AVEC QUI ?

Grâce à la mobilisation de nos 321 000 collaborateurs, la transformation de Carrefour est à l'œuvre. Avec les producteurs, nos fournisseurs, nos partenaires de la chaîne agroalimentaire, nos clients et les différents acteurs de la société civile, nous construisons ensemble un nouveau modèle.

NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES, CRÉATEUR DE VALEUR PARTAGÉE

NOS DÉFIS

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

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

CAPITAL FINANCIER & ÉCONOMIQUE

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

CAPITAL HUMAIN & INTELLECTUEL

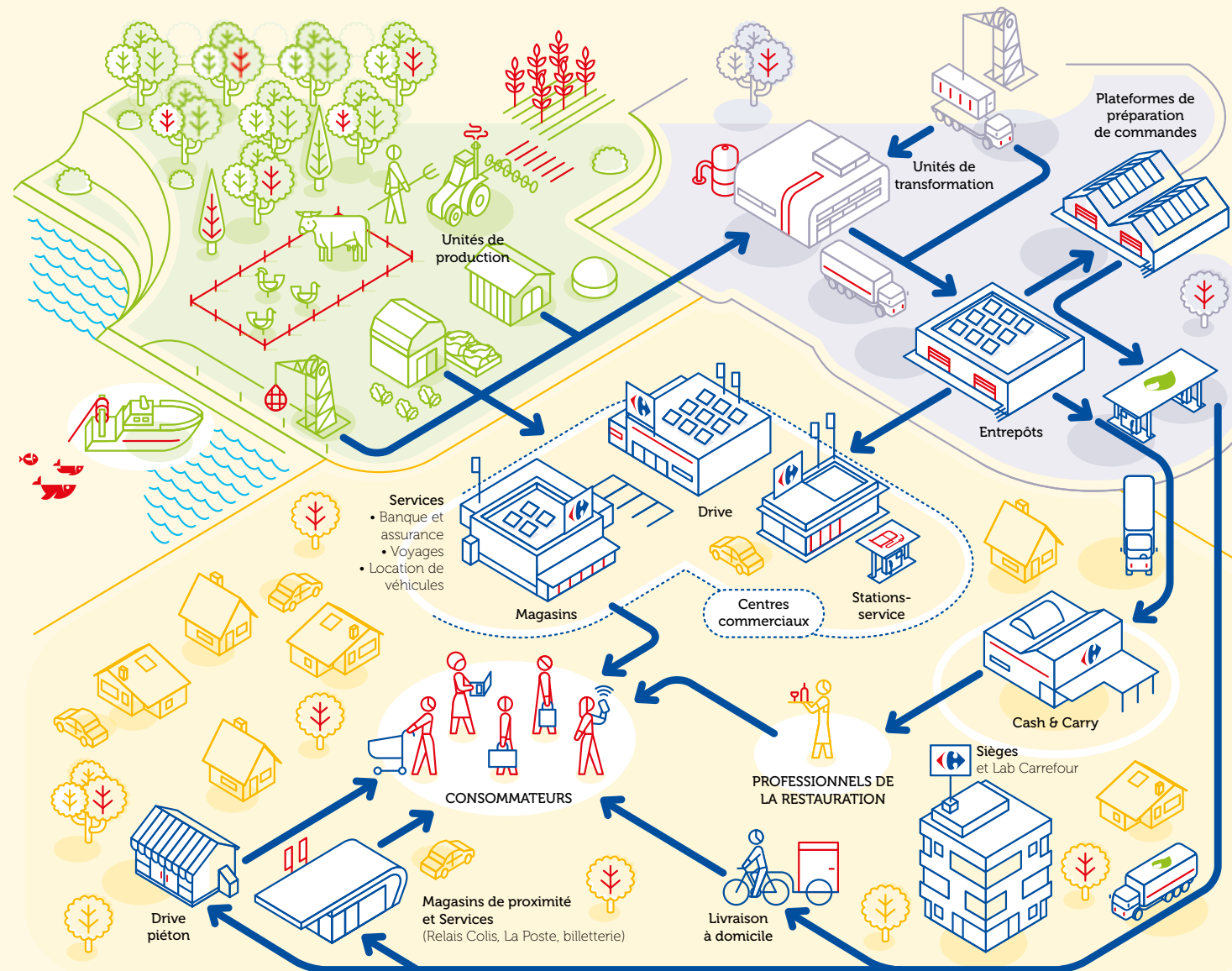
- 321 383 salariés dans le monde
- 300 métiers
- Accord mondial signé avec l'UNI Global Union
- Programme managérial Act for Change

CAPITAL RELATIONNEL

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

CAPITAL NATUREL & ENVIRONNEMENTAL

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



Valeur créée partagée

CAPITAL FINANCIER & ÉCONOMIQUE

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

CAPITAL HUMAIN & INTELLECTUEL

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

CAPITAL RELATIONNEL

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

CAPITAL NATUREL & ENVIRONNEMENTAL

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

AVEC TOUTES NOS ÉQUIPES

Carrefour peut compter sur l'engagement de ses **321 000 collaborateurs dans le monde – dont 105 000 en France – qui travaillent en magasin, en entrepôt et dans les sièges. Pour soutenir sa dynamique de transformation, le Groupe a lancé dans chacun de ses pays d'implantation le programme Act for Change. Il vise à embarquer tous ses collaborateurs dans la transition alimentaire. Il constitue la dimension culturelle et managériale du plan de transformation de Carrefour.**

Le programme Act for Change repose sur quatre engagements, traduits en actions concrètes.

01

GRANDIR ET AVANCER ENSEMBLE

— Ce premier engagement d'Act for Change met en avant le modèle de promotion interne de Carrefour : il vise à donner à chaque collaborateur l'opportunité de se développer au sein du Groupe, à encourager la diversité des profils et à valoriser la coopération.

→ **Favoriser la promotion interne.** Chaque pays du Groupe organise des Comités carrières qui passent en revue les compétences et le potentiel des collaborateurs afin de prévoir les évolutions individuelles adaptées. En France, plus de 700 Comités ont ainsi été organisés en 2019. La promotion interne se concrétise également par la mise en place de parcours d'apprentissage permettant aux collaborateurs de progresser vers des postes à plus hautes responsabilités. En Espagne, l'École des Futurs Leaders (Escuela de Líderes) a formé, pendant six mois, 180 participants aux métiers de responsables de magasins. Un programme similaire a été mis en place en Argentine, permettant à 260 collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences techniques et managériales. À Taïwan, le programme « Carrefour Taïwan Young Talents » permet à de jeunes talents sélectionnés au siège social et dans les magasins d'acquérir une vision plus large de l'activité du Groupe et de travailler sur des projets d'entreprise.

→ **Valoriser la diversité des profils.** Carrefour s'est engagé dans la promotion de la diversité, dès 2004, en signant la Charte de la Diversité afin de donner à tous, dans tous les pays, les mêmes chances de recrutement et d'évolution professionnelle. Le Groupe compte 11 885 collaborateurs en situation de handicap. En France, ses magasins affichent un taux d'emploi de personnel en situation de handicap très au-dessus du seuil légal de 6 %. En Europe, ce taux est en hausse de 20 % depuis cinq ans. En 2019, à l'occasion de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (du 18 au 24 novembre) et de la Journée internationale des personnes handicapées (le 3 décembre) Carrefour a multiplié les actions afin d'affirmer ses engagements : ateliers handi'réussite en France, campagne de communication en Roumanie, don de la Fundación Solidaridad

Carrefour en faveur des enfants handicapés en Espagne, partage d'expériences entre collaborateurs à Taïwan, formations en langue des signes dans des hypermarchés en Italie, etc.

En outre, de nombreux dispositifs assurent l'égalité femmes-hommes au sein du Groupe : politique de rémunération équitable, accès à la formation pour tous, aménagements facilitant l'équilibre des temps. Carrefour compte 180 086 collaboratrices, soit 56 % de ses effectifs. Le Groupe a mené différentes actions lors de la Journée internationale de lutte contre les violences faites aux femmes, le 25 novembre 2019 : campagne d'affichage menée dans toutes les langues, publication d'un guide de prévention en France, réalisation de films de sensibilisation en Argentine, Espagne, Roumanie et au Brésil.

02

SERVIR LE CLIENT AVEC PASSION

— Le second engagement du programme Act for Change fait de la satisfaction du client la priorité numéro un des collaborateurs de Carrefour, avec comme principal moyen le renforcement de la qualité de service. Dans ce cadre, Carrefour déploie progressivement sa démarche 5/5/5, un plan d'amélioration pragmatique visant à améliorer la satisfaction client. L'engagement « Servir le client avec passion » et le 5/5/5 sont détaillés pages 24-25 de ce rapport annuel.



11,6

heures de formation par salarié par an



48 %

de promotion interne chez les managers cadres



41,2 %

des femmes à des postes de management

03

AGIR AVEC SIMPLICITÉ

— Le troisième engagement d'Act for Change vise à simplifier les façons de travailler au sein de Carrefour, en mettant l'accent sur une gestion fluide et efficace des ressources, en encourageant l'échange, la prise d'initiative et l'adaptation rapide. Le Groupe revoit notamment, progressivement, l'organisation du travail de ses équipes. Depuis deux ans, la majorité des pays d'implantation de Carrefour met à disposition des collaborateurs des sièges, lorsque leur activité le permet, les moyens de télétravailler. En complément, Carrefour encourage l'utilisation de moyens technologiques pour limiter les déplacements. D'autres initiatives sont développées sur ce thème, avec notamment la généralisation de l'utilisation des outils de la suite Google en interne.

04

ÊTRE FIER DE TRANSFORMER NOTRE MÉTIER

— Le quatrième engagement d'Act for Change a pour objectifs de former et mobiliser les collaborateurs autour des enjeux liés à son plan de transformation, en encourageant l'innovation au service de la transition alimentaire, mais aussi en favorisant l'ouverture aux idées extérieures et l'expérimentation. Les formations menées en 2019, ainsi que le programme mondial « Act for Food Super Heroes » sont détaillés en page 50. La transformation culturelle et managériale de Carrefour s'apprécie au regard de l'*Employee Net Promoter Score*® (ENPS), indicateur de l'engagement des collaborateurs mesuré trois fois par an dans l'ensemble des pays du Groupe.

INCARNER LA TRANSITION ALIMENTAIRE

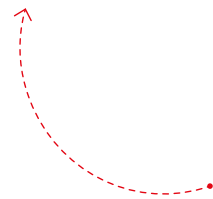
Carrefour encourage l'innovation au service de la transition alimentaire en favorisant l'ouverture aux idées extérieures et à l'expérimentation. Afin d'impliquer les magasins en donnant le pouvoir aux équipes sur le terrain, le programme « Act for Food Super Heroes », lancé en 2018, met en valeur les initiatives de ses collaborateurs les plus impliqués et partage leurs meilleures pratiques.

Déployé dans tous les pays d'implantation du Groupe le programme « Act for Food Super Heroes » aide les équipes en magasin à s'approprier la transition alimentaire. Il valorise les initiatives des collaborateurs de terrain les plus impliqués dans la mise en œuvre quotidienne en favorisant le partage de leurs meilleures pratiques : mise en avant de produits sains, animations autour du mieux manger et du mieux cuisiner, actions anti-gaspillage ou de lutte contre les déchets, etc. 870 « héros de la transition alimentaire » ont déjà été identifiés et le Groupe souhaite étendre cette communauté à 2 000 collaborateurs en 2020. Chaque année, un événement met en avant les super-héros afin que leurs solutions puissent inspirer l'ensemble des équipes du Groupe.

Plus largement, Carrefour a consacré en 2019 des moyens importants à la formation de ses collaborateurs sur les thématiques des produits frais et de la transition alimentaire, permettant ainsi d'accompagner le déploiement d'Act for Food en magasin. En France, de nouveaux modules d'e-learning ont été proposés pour la Filière Qualité Carrefour, l'hygiène et la qualité, ainsi que des formations produits en e-learning réalisées en partenariat avec l'atelier des Chefs. Deux parcours différenciés de formation au bio ont également été conçus : le premier, d'une durée de deux jours, est destiné à sensibiliser les collaborateurs des enseignes généralistes du Groupe à la thématique du bio. Le second, de cinq jours, a pour objectif de professionnaliser les équipes des magasins spécialisés, Carrefour Bio et Bio Expérience. En Belgique, près de 60 000 heures de formation ont été consacrées à la transition alimentaire et aux produits frais auprès de 4 934 collaborateurs : formations en partenariat avec les fournisseurs de produits spécifiques (saumon de Norvège, pomme, orange) et les Filières Qualités Carrefour, formations sur le bio, la blockchain.

“Tri des déchets, anti-gaspillage alimentaire*. Tout le monde peut y mettre du sien, c'est comme ça qu'on avance.”

Sarah Fajele Abasse — étudiante en Master 1, alternante « manager » au Carrefour Market Bastide (Bordeaux, France) et super-héroïne de la transition alimentaire.



22 septembre 2018, opération « Bastide fait sa belle » à Bordeaux. Les citoyens se mobilisent pour un grand nettoyage du quartier et se forment à des pratiques éco-responsables. Je décide d'agir.



Les engagements Act for Food, du concret pour Sarah et l'équipe du Carrefour Market Bastide (Bordeaux). Inès, Directrice du Carrefour Market Bastide, est une pionnière au sein du Groupe ; l'une des toutes premières super-héroïnes de la transition alimentaire. Inès avait dès 2008 mis à disposition des clients des bacs de recyclage dans le magasin. Lancée en août 2019, l'opération a permis de récupérer 250 bouteilles d'1 litre remplies de mégots dans le quartier La Bastide à Bordeaux.



870

super-héros de la transition alimentaire. L'objectif est d'en compter 2 000 à fin 2020.



* Sarah est à l'initiative de la distribution de paniers antigaspi (produits arrivant en date limite de consommation) aux clients-citoyens ayant collectés une bouteille de mégots.

AVEC NOS FOURNISSEURS ET DANS NOS FILIÈRES

Carrefour participe à la transition agricole durable en favorisant des pratiques responsables et respectueuses de l'environnement.

Le Groupe propose à ses fournisseurs un engagement sur des volumes, dans la durée et à des conditions de rémunération justes. Carrefour sécurise ainsi les conditions de production des fournisseurs de ses différentes filières.

PROMOUVOIR L'AGROÉCOLOGIE

— Pour favoriser le développement de l'agroécologie, le Groupe a mis en place des contrats sur trois ans liant à ses producteurs des Filières Qualité Carrefour (FQC) qui développent des méthodes responsables : rotation des cultures, exclusion des productions végétales hors-sol, absence de traitement chimique post-récolte sur les fruits et légumes, etc. Carrefour fixe avec chaque fournisseur un cahier des charges exigeant, incluant les modes de production, les critères de goût et les obligations précises en matière de protection de l'environnement : plus de 3 000 inspections et 1 000 analyses sont réalisées chaque année pour vérifier le respect de ces standards. Le Groupe accompagne également ses fournisseurs

à travers le développement de cultures pilotes et la mise en place de plans de progrès afin d'étendre l'agroécologie dans ses filières. Enfin, il favorise l'échange de bonnes pratiques en organisant des clubs et rencontres de producteurs. Deux nouvelles Filières Qualité Carrefour ont été créées en 2019 : la FQC en viande bovine Label Rouge, en partenariat avec les coopératives Cloé et EM2, et la FQC crevettes certifiées ASC et nourries sans OGM, avec Custa C et Pescanova.

ACCOMPAGNER LA CONVERSION AU BIO

— Pour renforcer l'essor des filières bio, Carrefour met à la disposition des producteurs concernés des dispositifs d'accompagnement spécifiques. Le Groupe propose à ses fournisseurs d'agriculture biologique des contrats de trois à cinq ans, s'engageant ainsi sur les volumes et les prix d'achat tout en prenant en compte leurs contraintes de production. Les équipes de la direction Marché bio vont régulièrement à leur rencontre pour s'assurer que leur production correspond aux attentes du Groupe. Carrefour soutient aussi les producteurs en cours de conversion par une contractualisation, de trois à cinq ans également, qui leur permet de sécuriser leurs investissements via des tarifications intermédiaires entre le conventionnel et le bio afin de compenser l'impact de la baisse de productivité sur leurs revenus. Ces contrats sont proposés en France, en Belgique, en Roumanie et à Taïwan. Depuis 2018,

STRUCTURER LA FILIÈRE COTON BIO

En 2019, Carrefour a travaillé avec plus de 4 500 petits producteurs de coton bio dans le Madhya Pradesh (Inde) sur un projet inédit associant qualité du produit, juste rémunération des producteurs et traçabilité. La Fondation Carrefour a soutenu l'installation d'unités de production de pesticide biologique, permettant ainsi à 2 000 producteurs locaux d'obtenir de meilleurs rendements. Ce dispositif a été renforcé par le forage de 100 puits pour irriguer les champs de coton. 1 500 agriculteurs ont par ailleurs bénéficié d'une formation aux techniques de l'agriculture biologique. Carrefour s'assure, via son partenaire Cotton Connect, que les producteurs reçoivent une rémunération majorée par rapport au coton conventionnel. Du semis du cotonnier au produit fini, toutes les étapes sont enregistrées afin d'assurer une traçabilité complète. La première collection TEX BIO 100 % coton durable est sortie au printemps-été 2019.



540 contrats d'accompagnement au bio ont déjà été signés, dont 330 en 2019. En Roumanie, le programme « We Grow Bio Romania » soutient les producteurs en conversion dans leurs démarches administratives, couvrant tous les coûts associés, et les conseille sur la commercialisation et le marketing de leurs futurs produits bio. Il a bénéficié à 75 agriculteurs en 2019.

GARANTIR DE JUSTES RÉMUNÉRATIONS

— Attentif à garantir aux partenaires de ses filières une rémunération juste, Carrefour a signé en février 2019 quatre accords avec Lactalis, Sodial, Yoplait et Laïta afin de revaloriser les prix du lait pour 28 000 producteurs. Ils ont été complétés en octobre par un engagement sur un volume d'achat de 30 millions de litres de lait de montagne. Carrefour s'est également engagé en janvier 2020, avec Herta à revaloriser les

tarifs de la filière porcine. Au total, le Groupe a signé plus de 1 000 nouveaux accords pluriannuels avec les PME-TPE locales en 2019.

PROPOSER DES FINANCEMENTS ADAPTÉS

— Via l'octroi de prêts par ses sociétés financières, Carrefour soutient les producteurs et les petites et moyennes entreprises dans leur démarche de transition agricole. En juin 2019, Carrefour s'est associé à des banques pour créer la première structure d'investissement dédiée à la transition alimentaire dans le secteur de la distribution en Europe. Les fonds de cette nouvelle entité, dotée de 3 millions d'euros sur trois ans, sont destinés à développer les projets de fournisseurs liés à la transition alimentaire : conversion à l'agriculture biologique, transformation des modes d'élevage en faveur du bien-être animal, etc.

LA BANANE AGROÉCOLOGIQUE : UNE PREMIÈRE

La banane est la première référence du rayon fruits et légumes de Carrefour, qui en commercialise 140 000 tonnes par an dans six pays : France, Espagne, Belgique, Italie, Roumanie, Pologne. Le développement sur trois ans d'une banane agroécologique Filière Qualité Carrefour (FQC), positionnée entre la banane bio équitable et la banane conventionnelle, a été lancé en partenariat avec le Cirad (Centre de recherche agronomique pour le développement) et les fournisseurs historiques du Groupe, Fruidor aux Antilles et la Compagnie Fruitière en Côte d'Ivoire. Dès 2019, les bananes ont été produites avec moins d'insecticides et sans intrants chimiques. La suppression des pesticides chimiques est fixée à 2022. Le projet sera financé par la structure d'investissement dédiée à la transition alimentaire.

CONTRIBUER À L'ESSOR DE LA FILIÈRE BIO

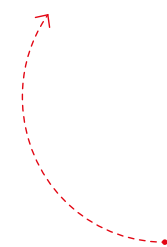
Carrefour contribue au développement de la filière bio en soutenant les agriculteurs, éleveurs et viticulteurs qui entament une démarche de conversion. Les professionnels déjà engagés dans la conversion au bio bénéficient aussi du soutien du Groupe, dans tous les pays d'implantation et notamment en Europe.

Depuis près de 30 ans, Carrefour développe un savoir-faire spécifique concernant le bio et une forte proximité avec les acteurs du monde agricole. La démarche actuelle s'inscrit donc pleinement dans la continuité historique des actions de Carrefour. En France, à fin 2019, le Groupe accompagne ainsi 2 000 producteurs dans leur conversion et dans leur développement au bio. Il participe activement à la création et à l'essor de nouvelles filières bio. À titre d'exemple, alors que Carrefour France comptait un seul fournisseur producteur de carottes bio en 2018, il en accompagne aujourd'hui six, dans six bassins de production différents. Le Groupe travaille également à la constitution d'une filière de blé dur afin d'obtenir des pâtes bio « made in France » qui seront commercialisées sous sa marque Carrefour Bio. Le lien contractuel qui unit Carrefour aux agriculteurs en conversion est particulièrement souple : les volumes de production ne sont pas fixés strictement mais au contraire adaptés aux aléas. Carrefour respecte également l'indépendance de ses partenaires, s'interdisant d'acheter à un même agriculteur plus de 40 % de sa production.

L'organisation du Groupe est décentralisée afin de faire la part belle au local, la marque Carrefour Bio s'engageant à ce titre à ne proposer que des fruits et légumes cultivés en France. Les sites des 22 entrepôts Carrefour sont répartis partout en France pour favoriser les circuits courts en collectant les produits frais et les fruits et légumes au plus près de leur production et de leur récolte. En 2020, le Groupe entend déployer la démarche vertueuse mise en place en France dans ses autres géographies, et notamment en Europe Centrale, en s'adaptant à la maturité des différents pays concernant le bio. En Pologne et en Roumanie, pays où le marché est embryonnaire, Carrefour travaille ainsi à la mise en place de filières de production et de transformation, organisant des rencontres entre professionnels du bio (producteurs, transformateurs, distributeurs).

“Produire et consommer bio, c'est une démarche de conversion.”

Benoît Soury —
Directeur Marché Bio, Carrefour

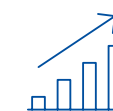


Le 2 mai 2018, je rejoins Carrefour, après avoir déjà consacré 25 années de ma vie professionnelle au développement du bio. Pourquoi Carrefour ? Historiquement engagé auprès des filières agricoles, notre Groupe joue un rôle de catalyseur.



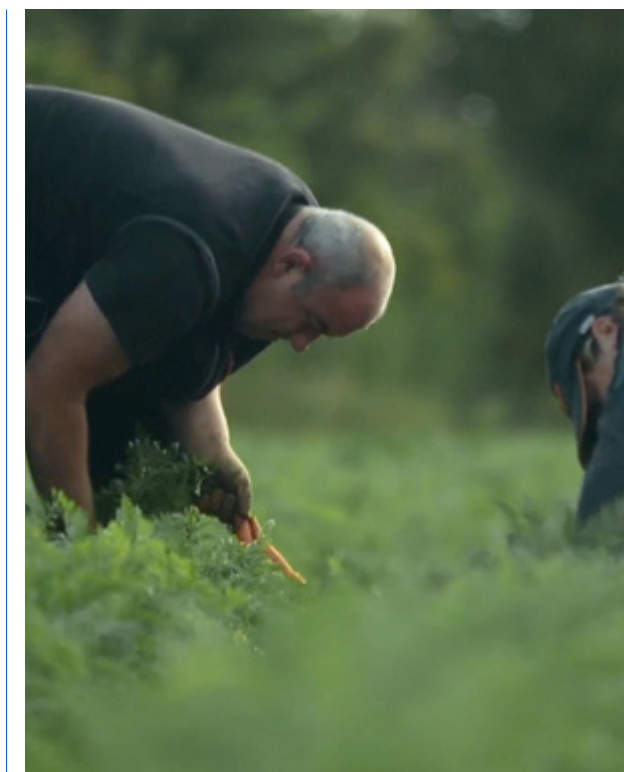
Benoît Soury, en visite auprès de Julien Carle, maraîcher bio à Berles-au-Bois (Hauts-de-France).

« Une agriculture beaucoup plus technique, davantage en relation avec la terre, c'est plus complexe mais aussi plus intéressant que ce que l'on peut faire en agriculture conventionnelle. Elle implique une mobilisation de main d'oeuvre conséquente, mais c'est le prix de la qualité. »



+ 25 %

croissance des ventes de produits bio en 2019



Trois ans, c'est le temps qu'il faut pour convertir une exploitation au bio. « Nous accompagnons les producteurs durant les premières années de conversion en achetant leurs marchandises avant qu'elles ne soient certifiées. »

AVEC NOS PARTENAIRES STRATÉGIQUES

Afin de renforcer sa compétitivité et son efficacité opérationnelle, Carrefour approfondit sa politique de partenariats avec des acteurs de référence sur les activités et métiers stratégiques nécessaires à son développement.

Digitalisation des services, traçabilité des filières, lutte contre le gaspillage, enrichissement de l'offre, optimisation des achats : dans tous ces domaines essentiels à sa transformation, Carrefour s'allie à des partenaires experts pour développer les solutions les plus pertinentes pour ses clients.

RENFORCER LE NUMÉRIQUE ET LE E-COMMERCE

— Pour soutenir la digitalisation de ses activités, Carrefour met en place des collaborations technologiques ambitieuses. Le Groupe a été choisi par Google pour être son premier partenaire mondial sur l'alimentaire. Au sein d'un hub digital commun de 2 500 m² inauguré à Paris en mars 2019, les équipes des deux entreprises ont commencé leurs premières expérimentations dans les domaines de la data, l'Intelligence Artificielle et les techniques de *machine learning*, en les appliquant à des cas concrets tels que l'anticipation des ruptures de stock. Pour développer des services de livraison plus performants, Carrefour s'est également allié à la plateforme

Glovo dans quatre pays (France, Espagne, Italie et Argentine), avec l'application Rappi au Brésil, Food Panda et Uber Eats à Taïwan, la *marketplace* Allegro en Pologne et la plateforme Bringo en Roumanie.

ASSURER LA SÉCURITÉ ET LA TRAÇABILITÉ ALIMENTAIRE

— Garantir la transparence de la traçabilité des produits en rayons est une priorité pour Carrefour, qui a adhéré dès octobre 2018 à la plateforme collaborative IBM Food Trust. L'objectif de la plateforme est de mettre en place un standard mondial de traçabilité et de sécurité alimentaire entre tous les maillons de la chaîne, du producteur jusqu'aux canaux de vente. Elle permet aux distributeurs et à leurs fournisseurs d'échanger des informations en utilisant la technologie *blockchain*. Dans ce cadre, Carrefour a initié avec Nestlé la première *blockchain* d'Europe sur une marque nationale, Mousline, en avril 2019. Leur collaboration s'est poursuivie en novembre sur la gamme de lait Guigoz Bio 2 et 3.

LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ET LES DÉCHETS

— Relever les défis environnementaux nécessite une mobilisation collective. C'est pourquoi Carrefour collabore avec les autres parties-prenantes afin d'offrir de nouvelles solutions aux consommateurs. Avec l'application Too Good To Go,



DYNAMISER LES PARTENARIATS LOCAUX

Dans tous ses pays d'implantation, Carrefour participe à l'animation et au renforcement du tissu économique local. En Roumanie, le Groupe a fondé en 2017 avec quatre producteurs locaux la coopérative de Varasti, située à 30 kilomètres de Bucarest. Elle facilite la commercialisation des légumes produits sur place, contribuant au développement des communautés locales. En 2019, sur 300 familles de fermiers producteurs de légumes à Varasti, 130 étaient devenues partenaires du Groupe. Carrefour Roumanie emploie un acheteur à plein temps dans la coopérative, en lien direct avec chaque fermier, afin de planifier et d'ajuster la production aux besoins. En 2019, la coopérative de Varasti a produit 7 200 tonnes de légumes variés, de grande qualité – tomates, laitues, salade, aubergine, épinards, etc. Certaines saisons, la coopérative parvient à couvrir 100 % des besoins en légumes de Carrefour Roumanie.

Carrefour a souhaité aider ses clients à identifier les invendus alimentaires à petit prix. La solution a déjà été déployée dans plus de 2 500 magasins Carrefour d'Europe en 2019. Carrefour, Système U et Veolia se sont également associés pour réduire les plastiques à usage unique avec l'aide de (RE)SET, un spécialiste de l'innovation en économie circulaire qui utilise une méthodologie collaborative pour concevoir des emballages réutilisables. Carrefour a également signé un partenariat en mai 2019 avec Loop pour proposer, en Île-de-France, des livraisons s'appuyant sur un système de consignes.

ENRICHIR L'OFFRE NON ALIMENTAIRE

— En France, Carrefour ouvre les portes de ses hypermarchés à des enseignes partenaires pour y implanter des *corners* spécialisés proposant des produits de marques : Fnac Darty pour l'électroménager et Aubert pour la puériculture. Le Groupe compte poursuivre l'établissement de tels partenariats en 2020. Toujours dans les hypermarchés de France, le concept Beauté plurielle, qui associe un espace de parapharmacie à une offre de produits d'hygiène et de beauté, a été co-développé avec L'Oréal pour s'adapter aux nouvelles tendances de consommation. Il a été primé par le prix Sirius 2019 dans la catégorie Expérience client.

OPTIMISER LES ACHATS

— Afin de réaliser des économies d'échelle et de mieux maîtriser ses coûts, Carrefour a conclu des alliances dans l'activité Achats, qui ont commencé à porter leurs fruits en 2019. Avec Tesco, les partenariats sur les catégories de produits à plus fort potentiel pour Carrefour montent progressivement en puissance, avec 24 accords globaux avec des marques internationales. En France, la centrale d'achat Envergure, créée avec Système U, a continué d'enregistrer d'importants succès.

AVEC NOS CLIENTS

Les consommateurs sont les premiers acteurs de la transition alimentaire pour tous. Carrefour écoute leurs demandes, les associe à ses innovations et leur fournit les outils pour leur donner les moyens d'être acteurs de la transition alimentaire.

Nos clients, acteurs engagés d'une consommation durable, ont le pouvoir de changer la donne. C'est pourquoi Carrefour les implique dans les actions qui améliorent la qualité de leur alimentation, préservent l'environnement et contribuent à construire le nouveau modèle agroalimentaire.

PORTER LA VOIX DU CONSOMMATEUR

— Carrefour se met toujours plus à l'écoute de ses clients : en complément de son service consommateurs qui traite leurs demandes toute l'année, plus de 3 100 panels externes ont été réalisés en 2019. Ils permettent d'intégrer les retours des clients en modifiant les recettes de certains produits. Afin d'impliquer les clients dans sa stratégie, le Groupe a également mis en place des outils de consultation en ligne sur des thématiques sociétales et environnementales, tels que la consultation citoyenne « Mission zéro plastique » sur carrefour.com qui a recueilli plus de 11 000 votes. En Espagne et en France, Carrefour a créé des Clubs des consommateurs engagés regroupant plus d'une centaine de clients connectés sur les réseaux sociaux, informés en avant-première et invités régulièrement en magasin sur différentes thématiques. L'objectif est de constituer des communautés de clients impliqués pour leur donner la parole et échanger avec eux à propos des nouveaux projets du Groupe.

FAIRE VIVRE LA TRANSITION ALIMENTAIRE

— Avec Act for Food, Carrefour permet à tous de prendre part activement au nouveau modèle de transition alimentaire. Outre ses animations en magasin, conçues pour ses clients, le Groupe déploie des opérations spéciales telles que le programme ludo-pédagogique Fraich'Kids, destiné aux enfants des écoles françaises, ou la caravane itinérante Act for Food, qui a parcouru 40 villes d'Espagne en 2019. Carrefour France développe aussi des « Experience box » qui proposent aux clients des demi-journées immersives pour découvrir le

quotidien de producteurs, comme par exemple un fabricant du camembert de Normandie AOP Filière Qualité Carrefour, ou encore une fabrique artisanale du cidre Carrefour Bio Breton. Le Groupe contribue ainsi à mettre en relation directe tous les acteurs de la transformation de la chaîne agroalimentaire.

DÉMULTIPLIER L'ENGAGEMENT

— Carrefour soutient les démarches responsables de ses clients en leur proposant des solutions développées avec ses partenaires. Pour lutter contre le gaspillage alimentaire, Carrefour met ainsi à leur disposition l'application Too Good To Go, permettant d'identifier, à l'aide de smartphones, des paniers alimentaires d'inventus à petits prix. En 2019, Too Good to Go a été déployé dans 2 624 magasins en France, Espagne, Italie, Belgique et Pologne. Depuis mai 2019, Carrefour propose aussi une alternative de consommation pratique et zéro déchet à ses clients d'Île-de-France avec Loop, une plateforme de livraison à domicile qui s'appuie sur un système de consignes et de contenants durables.

DÉCIDER ENSEMBLE DES PROJETS DU FUTUR

La plateforme de financement participatif jeparticipe.carrefour.com, lancée en partenariat avec MiiMOSA, une plateforme de crowdfunding au service de l'agriculture et l'alimentation, a soutenu 55 projets agricoles de transition alimentaire grâce aux dons avec contrepartie et prêts rémunérés de 4 500 contributeurs. Carrefour a investi 1 290 000 euros dans 12 projets pour lesquels plus de 3 millions d'euros ont été levés au total.

AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE

Carrefour est engagé dans des partenariats de long terme avec les acteurs de la société civile, afin de promouvoir des pratiques durables et responsables. La confrontation des points de vue permet au Groupe de progresser dans cette voie, dans une démarche transparente et inclusive.

Le dialogue avec les parties prenantes alimente en permanence les réflexions du Groupe, de la définition de ses orientations stratégiques à la mise en œuvre opérationnelle de ses projets.

CONFRONTER LES REGARDS

— La démarche RSE de Carrefour est transparente et inclusive : elle fait l'objet d'un reporting et est discutée avec les parties prenantes, dont les propositions et le regard critique permettent au Groupe d'améliorer son approche. Des concertations réunissant ONG, administrations, clients et investisseurs sont organisées chaque année sur des sujets de RSE : en 2019, elles portaient sur les systèmes de géomonitoring et sur la comptabilité en triple capital. Le Groupe s'attache également à répondre à une sélection de questionnaires provenant des agences de notation. Carrefour a créé en 2019 un Comité d'orientation alimentaire qui rassemble sept personnalités extérieures engagées et forces de proposition. Elles accompagnent le Groupe dans la transformation de son modèle, se concentrant sur cinq projets concrets liés à la transition alimentaire.

AGIR SUR LE TERRAIN AVEC LES ONG

— Dans le monde, l'engagement de Carrefour en faveur de la protection des droits humains, de la santé et de la sécurité des personnes et de l'environnement s'inscrit depuis plus de 20 ans dans le cadre de partenariats avec les ONG référentes : le WWF pour la protection de l'environnement (1998), UNI Global Union pour les conditions de travail et les libertés fondamentales (2001). Le Groupe est également signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2001. Dans chaque pays, Carrefour implique les acteurs de la société civile dans la mise en œuvre de ses politiques RSE, de la définition de ses règles d'achat de matières premières à l'audit des pratiques sociales de ses fournisseurs situés dans des pays

à risque, en passant par la valorisation de l'éco-conception des emballages. Les équipes de Carrefour travaillent avec les ONG locales pour promouvoir des pratiques responsables et durables, les évaluer et mener les actions correctives, tout au long de ses chaînes d'approvisionnement.

PROMOUVOIR LA TRANSITION ALIMENTAIRE SOLIDAIRE

— La Fondation Carrefour conduit des projets de mécénat qui soutiennent la transition alimentaire solidaire, selon trois grands programmes : l'anti-gaspillage solidaire, l'agriculture durable et solidaire et l'engagement sociétal. Elle accompagne, développe et coordonne les initiatives portées par les équipes en Belgique, en France, en Italie, en Pologne, en Roumanie et par des fondations locales comme Carrefour Taiwan Cultural and Educational Foundation, Fundación Solidaridad Carrefour en Espagne, Fundación Carrefour Argentina ou encore Instituto Carrefour au Brésil. En 2019, 31 projets liés à l'agriculture durable ont été financés par la Fondation Carrefour pour plus de 3 160 000 €.

UNE GOUVERNANCE ENGAGÉE

LE COMITÉ EXÉCUTIF DU GROUPE CARREFOUR

— Le Comité Exécutif Groupe assure le pilotage du Groupe et veille à la bonne exécution du plan de transformation de Carrefour, centré sur la transition du modèle alimentaire. Placé sous la présidence d'Alexandre Bompard, il est composé de 15 membres, managers issus du Groupe et personnalités venant d'autres horizons et apportant des expertises complémentaires.



Alexandre Bompard
— Président-Directeur Général



Amélie Oudéa-Castéra
— Directrice Exécutive E-Commerce, Data et Transformation digitale



Marie Cheval
— Directrice Exécutive Services financiers et Hypermarchés France



Alexandre de Palmas
— Directeur Exécutif Proximité France



François-Melchior de Polignac
— Directeur Exécutif Europe du Nord et de l'Est (Belgique, Pologne et Roumanie) et Directeur Général Carrefour Belgique



Matthieu Malige
— Directeur Exécutif Finances et Gestion



Jérôme Nanty,
— Directeur Exécutif Ressources Humaines et Patrimoine pour le Groupe et la France



Laurent Vallée
— Secrétaire Général



Dominique Benneteau-Wood
— Directrice Exécutive Communication pour le Groupe et la France



Morgane Weill
— Directrice Exécutive Stratégie & Transformation pour le Groupe et la France



Pascal Clouzard
— Directeur Exécutif France



Guillaume de Colonges
— Directeur Exécutif Marchandises, Flux et Formats



Noël Prioux
— Directeur Exécutif Amérique latine (Brésil et Argentine)



Rami Baitieh
— Directeur Exécutif Espagne



Gérard Lavinay
— Directeur Exécutif Italie

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE CARREFOUR

— Instance-clé de la gouvernance du Groupe, le Conseil d'administration approuve les orientations stratégiques de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Il examine et décide des opérations importantes. Il compte, à fin 2019, 18 Administrateurs, dont 8 Administrateurs indépendants et 2 Administrateurs représentant les salariés. Chaque Administrateur apporte son expertise de haut niveau et son expérience reconnue dans les domaines qui intéressent le groupe Carrefour : développement à l'international, stratégie de conquête de parts de marché, responsabilité sociale et environnementale, etc.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2019

Alexandre Bompard

— Président-Directeur Général

Philippe Houzé

— Administrateur référent

Claudia Almeida e Silva⁽¹⁾

Alexandre Arnaud

Nicolas Bazire

Jean-Laurent Bonnafé

Flavia Buarque de Almeida

Stéphane Courbit⁽¹⁾

Abilio Diniz

Aurore Domont⁽¹⁾

Charles Edelstenne⁽¹⁾

Thierry Faraut⁽²⁾

Stéphane Israël⁽¹⁾

Mathilde Lemoine⁽¹⁾

Patricia Moulin-Lemoine

Martine Saint-Cricq⁽²⁾

Marie-Laure Sauty de Chalon⁽¹⁾

Lan Yan⁽¹⁾

LES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2019

— Le Conseil d'administration a mis en place cinq comités spécialisés chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen :

→ **Comité d'audit**

Président : Stéphane Israël⁽¹⁾

Membres : Nicolas Bazire, Philippe Houzé, Mathilde Lemoine⁽¹⁾, Claudia Almeida e Silva⁽¹⁾

→ **Comité des rémunérations**

Membres : Nicolas Bazire, Stéphane Courbit⁽¹⁾,

Charles Edelstenne⁽¹⁾, Lan Yan⁽¹⁾

→ **Comité des nominations**⁽³⁾

Président : Charles Edelstenne⁽¹⁾

Membres : Flavia Buarque de Almeida, Philippe Houzé,

Aurore Domont⁽¹⁾, Thierry Faraut⁽²⁾

→ **Comité RSE**

Président : Aurore Domont⁽¹⁾

Membres : Patricia Moulin Lemoine,

Marie-Laure Sauty de Chalon⁽¹⁾, Claudia Almeida e Silva⁽¹⁾,

Martine Saint-Cricq⁽²⁾

→ **Comité stratégique**

Président : Alexandre Bompard

Vice-Président : Abilio Diniz

Membres : Nicolas Bazire, Philippe Houzé, Stéphane Courbit⁽¹⁾

ÉVOLUTIONS DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS SPÉCIALISÉS EN 2019

— L'Assemblée Générale du 14 juin 2019 a ratifié les cooptations de Madame Cláudia Almeida e Silva et de Monsieur Alexandre Arnault en qualité d'Administrateur, intervenues les 22 janvier et 24 avril 2019, en remplacement respectivement de Madame Amélie Oudéa-Castéra et de Monsieur Bernard Arnault. Elle a renouvelé les mandats d'Administrateurs de Madame Flavia Buarque de Almeida et de Messieurs Thierry Breton, Abilio Diniz et Charles Edelstenne. Monsieur Thierry Breton a démissionné de son mandat le 24 octobre 2019 en prévision de sa nomination en qualité de Commissaire au Marché Intérieur de la Commission européenne.

— Lors de sa réunion du 20 avril 2020, le Conseil d'administration a pris acte de la décision de Monsieur Jean-Laurent Bonnafé et de Madame Lan Yan de ne pas solliciter le renouvellement de leurs mandats. Sur recommandation du Comité des nominations, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires devant se réunir le 29 mai 2020 la nomination de nouveaux Administrateurs indépendants afin de réduire sa taille.

Sur recommandations du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires devant se réunir le 29 mai 2020 le renouvellement des mandats de Monsieur Alexandre Arnault et Madame Marie-Laure Sauty de Chalon. Il a également proposé de nommer Monsieur Philippe Houzé en qualité de Vice-Président du Conseil d'administration et Monsieur Stéphane Israël, Administrateur indépendant, en qualité d'Administrateur référent.

Sur recommandations du Comité des nominations, Claudia Almeida e Silva (Administratrice indépendante) a rejoint le Comité d'audit, en remplacement de Madame Amélie Oudéa-Castéra, ainsi que le Comité RSE.

La présidence du Comité des rémunérations a été confiée à Madame Mathilde Lemoine (Administratrice indépendance), en remplacement de Monsieur Thierry Breton, à compter du 23 janvier 2020.



18
membres dont 44 % de femmes⁽⁴⁾



19
réunions du Conseil d'administration et des Comités spécialisés en 2019



90,5 %
Taux d'assiduité moyen aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés



50 %
Taux d'indépendance du Conseil d'administration⁽⁴⁾

LE COMITÉ D'ORIENTATION ALIMENTAIRE

— Le Comité d'orientation alimentaire de Carrefour travaille à anticiper l'évolution de la consommation alimentaire afin de faire émerger les futurs engagements Act for Food. Il est composé de 7 experts aux profils pluridisciplinaires :

Lucie Basch

— Fondatrice de la *start-up* Too Good To Go

Myriam Bouré

— Co-fondatrice de Open Food France

Emmanuel Faber

— Président-Directeur Général de Danone

Jean Imbert

— Chef engagé

François Mandin

— Agriculteur en Vendée

Caroline Robert

— Chef de service à l'Institut Gustave Roussy, oncologue

Maxime de Rostolan

— Fondateur de Fermes d'Avenir et de Blues Bees

1. Administrateur indépendant.

2. Administrateur représentant les salariés.

3. Le Comité des nominations a été renommé en Comité de gouvernance à compter du 20 avril 2020.

4. Hors Administrateurs représentant les salariés.

INDICATEURS FINANCIERS ET EXTRA-FINANCIERS

RÉSULTATS 2019⁽¹⁾

Les résultats de Carrefour en 2019 sont en nette progression, tirés notamment par la France et l'Amérique latine. Ces résultats sont visibles dans la performance financière du Groupe et dans toutes les priorités stratégiques : accélération des formats de croissance, développement des produits bio et à marques Carrefour, surperformance dans l'e-commerce alimentaire et amélioration de la compétitivité prix. La dynamique se traduit par une accélération de la satisfaction client.

2 088

millions d'euros de résultat opérationnel courant (ROC)

en progression de

+7,4 %

à taux de changes constants et à périmètre et normes comptables comparables par rapport à 2018

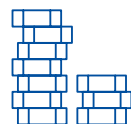


3 485

millions d'euros d'EBITDA soit une marge de 4,8 %, en progression de + 10 pbs

1 314

millions d'euros de résultat net, part du Groupe



2,6

milliards d'euros de dette soit une réduction de près de **1 Md€** à changes constants

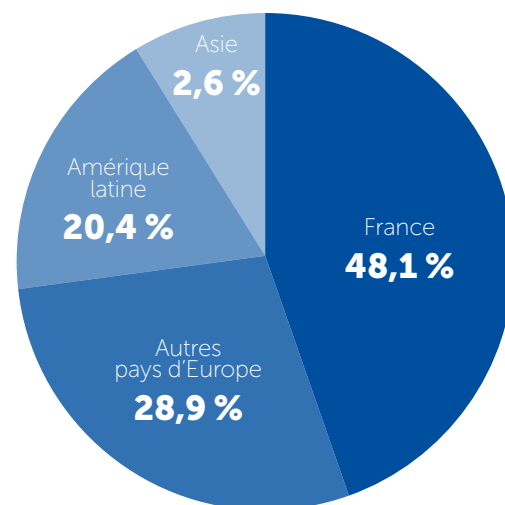
1 301

millions d'euros de cash-flow libre (Hors éléments exceptionnels)

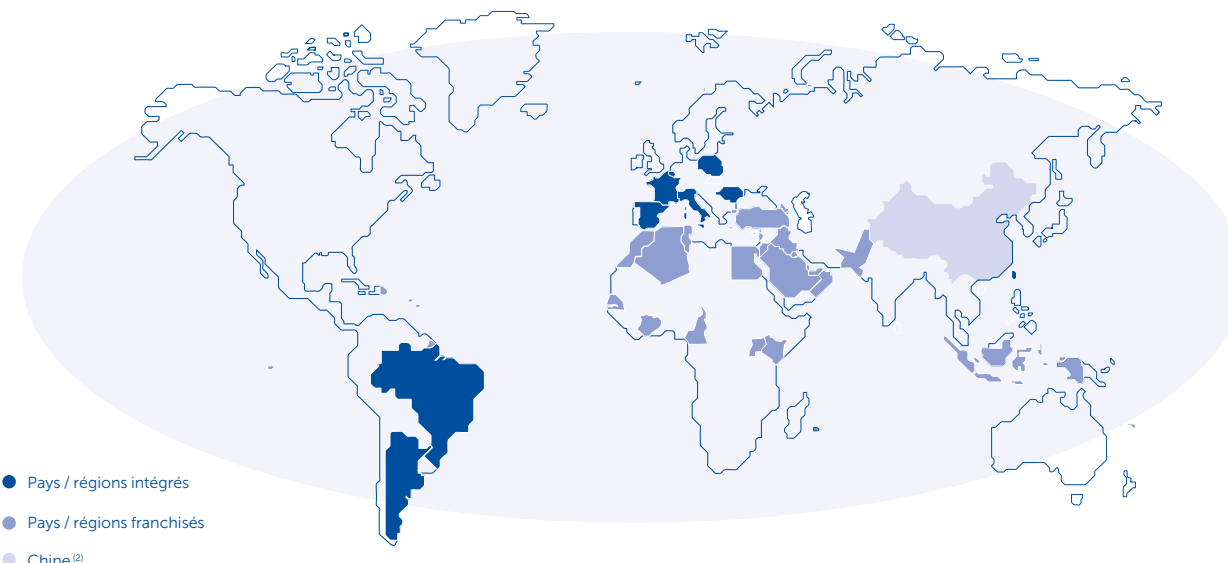
80,7

milliards d'euros de chiffre d'affaires TTC en croissance de + 3,1 % en comparable

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



1. Données au 31 décembre 2019 IFRS 5, pre-IAS 29 et pre-IFRS 16



27 800 producteurs partenaires des Filières Qualité Carrefour



321 383 collaborateurs, dont **56 %** de femmes

+ 8 pts progression du Net Promoter Score® depuis 2018

77 millions de foyers clients dans le monde

TOP 2 %

des entreprises leaders de la lutte contre les changements climatiques dans le monde (note maximale de A au questionnaire CDP Climate Change)

+ 25 % croissance des ventes de produits bio



+ 30 % de progression du chiffre d'affaires du e-commerce alimentaire

12 225 magasins

→ France⁽³⁾ : **5 274** → Brésil : **464**
 → Belgique : **789** → Espagne : **1 149**
 → Pologne : **906** → Italie : **1 089**
 → Roumanie : **371** → Taiwan : **137**
 → Argentine : **597** → Autres pays : **1 449**

dans + de 30 pays

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

114 %

Score de l'indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour en 2019. Ce score était de 104 % en 2018.

Cet indice permet de suivre la performance de la stratégie RSE et la mise en œuvre de la transition alimentaire au sein du Groupe. Ce résultat traduit en particulier l'avance prise par Carrefour sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre, le développement de l'agroécologie, la réduction des emballages et la promotion de la diversité dans ses équipes.

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

NOS OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE PRIORITAIRES

Carrefour soutient les 17 objectifs de développement durable (ODD) adoptés par les pays au sein de l'ONU et s'associe, en particulier, à 7 ODD prioritaires auxquels il contribue par les objectifs concrets de son indice RSE et Transition Alimentaire.



01. PAS DE PAUVRETÉ



02. FAIM «ZÉRO»

- 50 % de réduction des déchets alimentaires en 2025 vs. 2016
- 100 % des pays ont déployé un plan d'actions « mieux se nourrir » d'ici 2022
- 100 % des pays ont déployé un programme de communication annuel sur Act for Food
- 100 % des pays ont mis en place un programme dédié aux produits et achats locaux d'ici 2020



03. BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE

- Bannir les substances controversées
- Assurer la qualité et la sécurité des produits Carrefour
- Mise en œuvre d'un plan d'actions sur la santé / sécurité / qualité de vie au travail par 100 % des pays d'ici 2020



04. ÉDUCATION DE QUALITÉ



05. ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES

- Assurer au minimum 40 % de nomination de femmes aux postes-clés du Groupe d'ici 2025
- Obtenir la certification GEEIS pour 100 % des pays en 2020



06. EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT



07. ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE



08. TRAVAIL DÉCENT



09. INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURES



10. INÉGALITÉS RÉDUITES



11. VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES



12. CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES

- 4,8 Md€ de ventes de produits biologiques d'ici 2022
- 10 % de produits Filières Qualité Carrefour présents dans les produits frais d'ici 2022
- Garantir la transparence et la traçabilité des produits Carrefour
- 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2025



13. MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

- Réduire de 40 % les émissions de GES (scope 1+2) d'ici 2025 et de 70 % d'ici 2050 par rapport à 2010
- Engager les 30 plus grands fournisseurs Marques Nationales de Carrefour sur des objectifs de réduction des émissions de GES Science Based Target à 2°C



14. VIE AQUATIQUE

- 50 % des poissons Carrefour vendus issus de la pêche durable d'ici 2020
- Réduction des plastiques
- 10 000 tonnes d'emballages économisées d'ici 2025 (depuis 2016).



15. VIE TERRESTRE

- 100 % des déchets valorisés d'ici 2025
- Déploiement d'un plan d'actions Forêts durables sur les produits liés à la déforestation d'ici 2020
- 100 % des constructions de nouveaux centres commerciaux et expansions certifiés BREEAM et déploiement des certifications BREEAM In-Use en France sur 75 % des sites d'ici 2021



16. PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES



17. PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

SUIVEZ L'ACTUALITÉ DU GROUPE CARREFOUR SUR WWW.CAREFOUR.COM



Carrefour

Société anonyme au capital
de 2 018 163 760,00 euros
652 014 051 RCS Evry

Direction Générale

93, avenue de Paris
TSA 55555
91889 Massy Cedex

Relations investisseurs

investisseurs@carrefour.com

Relations actionnaires

contact@actionnaires.carrefour.com

Club des actionnaires

Autorisation 93261
92535 Levallois-Perret Cedex
Tél. : 0 805 902 902
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



Fort d'un réseau multiformat de 12 225 magasins dans plus de 30 pays, le groupe Carrefour est un des leaders mondiaux du commerce alimentaire.

Carrefour accueille 77 millions de foyers clients à travers le monde et a réalisé un chiffre d'affaires de 80,7 milliards d'euros en 2019.

Il compte plus de 321 000 collaborateurs qui œuvrent à faire de Carrefour le leader mondial de la transition alimentaire pour tous, en offrant chaque jour une alimentation de qualité, accessible partout et à un prix raisonnable.

Réalisation : Direction de la Communication du groupe Carrefour – Mai 2020.

Création et production : WordAppeal

Crédits photographiques : Lionel Barbe, gettyimages, Nicolas Gouhier, Marcelo Justo, William Lacalmontrie, Manuel Fiestas Moreno, Marta Nascimento, Jose Alberto Puertas, © Rappi, Fondation Carrefour, Greenweez, © Carrefour DR.

Infographie : Stéphane Jungers.

Ce document, qui décrypte la transition alimentaire et rend compte de l'activité de Carrefour en 2019, est publié alors que le monde traverse une pandémie sans précédent pour nos économies et pour nos sociétés. Le Groupe Carrefour tient à remercier toutes les personnes qui, par leur contribution, ont permis de réaliser ce document et plus largement l'ensemble des équipes dont l'engagement est sans faille.

MERCI.



www.carrefour.com
[@GroupeCarrefour](https://www.instagram.com/GroupeCarrefour)

Société anonyme au capital de 2 018 163 760,00 euros
Siège social : 93, avenue de Paris — 91300 Massy
652 014 051 RCS Évry