

2

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

2.1 Les politiques, plans d'action et performances extra-financières	51	2.3 La taxonomie verte	160
2.1.1 Méthode RSE, risques et performances extra-financières	51	Reporting des activités 2021 du groupe Carrefour au regard de la taxonomie verte Européenne	160
2.1.2 La biodiversité	57	Détail des activités éligibles	160
2.1.3 Le climat	74	2.4 Méthodologie de reporting et vérification des informations	163
2.1.4 La santé et la qualité des produits	85	2.4.1 Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE	163
2.1.5 Éthique des affaires et des chaînes d'approvisionnement	92	2.4.2 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	171
2.1.6 Les collaborateurs	107		
2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour	126		
2.2.1 Gouvernance et méthode du Plan de vigilance et de la RSE	126		
2.2.2 Cartographie des risques	132		
2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation, de prévention et d'atténuation des risques	136		
2.2.4 Compte-rendu des actions en 2021	144		

Introduction

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

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

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

Correspondance avec les réglementations applicables

Déclaration de performance extra-financière : le présent Document d'Enregistrement Universel répond aux exigences de l'Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 instituant une Déclaration de performance extra-financière (DPEF), telle que détaillée notamment aux articles L. 225-102-1 et R. 225-105 et suivants du Code de commerce. Ces informations portent sur les activités de la société mère, Carrefour SA, et de l'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe.

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

- la présentation du modèle d'affaires, disponible en section 1.1.5 ;
- la cartographie des risques du Groupe issus du modèle d'affaires, dans laquelle s'inscrivent les risques sociétaux, présentée en section 4.1.2. La méthodologie d'identification des risques sociétaux, et leur définition, est détaillée en section 2.1.1.2 ;
- les politiques et plans d'action en lien avec les risques sociétaux, détaillés en section 2.1. Ainsi, l'ensemble des facteurs de risque sociétaux identifiés par le Groupe pour son activité font l'objet d'une politique RSE. Les sections présentant les politiques RSE sont structurées ici de la façon suivante : la biodiversité (section 2.1.2), le climat (section 2.1.3), la santé et la qualité des produits (section 2.1.4), l'éthique des affaires et des chaînes d'approvisionnement (section 2.1.5) et les collaborateurs (section 2.1.6) ;
- les indicateurs clés de performance du Groupe en 2021, détaillés pour chacune des politiques en section 2.1. Les

performances sont synthétisées en section 2.4 et la section 2.4.1 explique le détail de la méthode de reporting ;

- enfin, la section 2.4.2 contient le rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations consolidées.

Devoir de vigilance : le présent chapitre contient les informations relatives au devoir de vigilance de Carrefour en matière d'identification des risques et prévention des atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement. Il répond ainsi aux exigences de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance. Conformément aux obligations prévues aux termes de la loi, le présent chapitre comporte les éléments relatifs aux points suivants :

- la cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation (voir section 2.2.2) ;
- les procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou des fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques (voir section 2.2.3) ;
- les actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves (voir sections 2.2.3.1 et 2.2.3.2) ;
- le mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société (voir section 2.2.1.5) ;
- le dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité (voir section 2.2.4.2) ;
- le compte rendu de la mise en œuvre du Plan de vigilance couvrant l'exercice social précédent (voir section 2.2.4).

Les informations figurant au sein du Plan de vigilance de Carrefour sont présentées comme suit au sein du présent chapitre :

- la gouvernance de la RSE et de la transition alimentaire, s'appliquant à la mise en œuvre du Plan de vigilance, et comprenant les mesures spécifiques associées est présentée en section 2.2.1.1 et 2.2.1.2 ;
- les mécanismes de dialogue et de collaboration avec les parties prenantes, permettant d'établir les politiques, de mettre à jour et d'évaluer la mise en œuvre des actions d'évaluation des tiers, de prévention et d'atténuation des risques sont présentés en section 2.2.4.1 ;
- la méthodologie de cartographie des risques en lien avec les droits humains et les libertés fondamentales, les atteintes graves à la santé et à la sécurité des personnes et la dégradation de l'environnement est présentée en section 2.1.1.2.1. Les principaux risques identifiés et leur définition sont disponibles en section 2.1.1.2.2 ;
- les cadres de référence pour la prévention des risques, les actions d'évaluation des tiers, les mesures de prévention et d'atténuation des risques et les mécanismes d'alertes constituant le Plan de vigilance sont détaillés en sections 2.2.2, 2.2.3 et 2.2.4. Le compte rendu des actions mises en œuvre en 2021 dans le cadre du Plan de vigilance est disponible en section 2.2.4 ;
- une synthèse du reporting extra-financier de Carrefour, réunissant l'ensemble des indicateurs de performance extra-financière du Groupe, est présentée en section 2.2.4.3.

Taxonomie verte : la section 2.3 répond aux exigences du règlement sur la taxonomie verte (UE) 2020/852 entré en vigueur le 12 juillet 2020, qui établit un système de classification commun à l'ensemble des pays de l'Union européenne permettant d'identifier les activités économiques dites durables. Le périmètre de la taxonomie à date n'inclut pas la distribution de produits dans les magasins du Groupe. Seules quelques activités annexes du Groupe sont visées par la réglementation comme par exemple la construction immobilière et la location de véhicules.

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

2.1.1 MÉTHODE RSE, RISQUES ET PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

2.1.1.1 Méthode RSE

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

À la suite du plan de transformation engagé en 2018 par son Président-Directeur Général, Alexandre Bompard, les actions du Groupe en faveur du développement durable et de la transition alimentaire pour tous se sont accélérées. La raison d'être du Groupe, adoptée en juin 2019 lors de l'Assemblée Générale et inscrite depuis en préambule des Statuts de la Société, est le marqueur majeur de cette accélération et des transformations engagées (voir 1.3).

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

La démarche RSE du Groupe a atteint un niveau de maturité élevé grâce aux actions entreprises dans le cadre du plan de transformation « Carrefour 2022 ». Celle-ci repose sur les principaux éléments suivants :

- **des ambitions transparentes avec les parties prenantes portées au plus haut niveau de l'entreprise** : Carrefour se fixe des objectifs chiffrés, quantifiés et définis précisément en concertation avec ses partenaires. Le Groupe affiche ainsi ses ambitions à court et long termes en lien avec les enjeux matériels identifiés avec ses parties prenantes (la matrice de matérialité est détaillée en section 1.3.1.4). Les objectifs du Groupe en lien avec la RSE et la transition alimentaire sont mesurés au travers d'un ensemble d'indicateurs de performance. Les objectifs les plus stratégiques sont intégrés à l'Indice RSE et Transition Alimentaire. L'indice mesure ainsi un taux d'atteinte annuel, critère intégré à la rémunération des dirigeants (voir section 1.5.5) ;
- **une gouvernance dédiée** : des organes de gouvernance de la RSE et de la transition alimentaire ont été désignés à tous les niveaux de l'entreprise (voir section 2.2.1.1). Le Groupe s'est doté d'un comité externe d'orientation alimentaire, présidé par Alexandre Bompard. Des comités de pilotage internes de la transition alimentaire ont été mis en place au niveau du Groupe et des pays intégrés, et au sein des différents métiers selon les enjeux traités ;
- **des actions mises en œuvre pour ses clients sur les produits et dans les magasins** : la mise en œuvre d'actions testées auprès des clients dans les magasins est un marqueur essentiel de la méthode. Ces actions incarnent les différents objectifs de long terme que s'est fixé le Groupe.

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

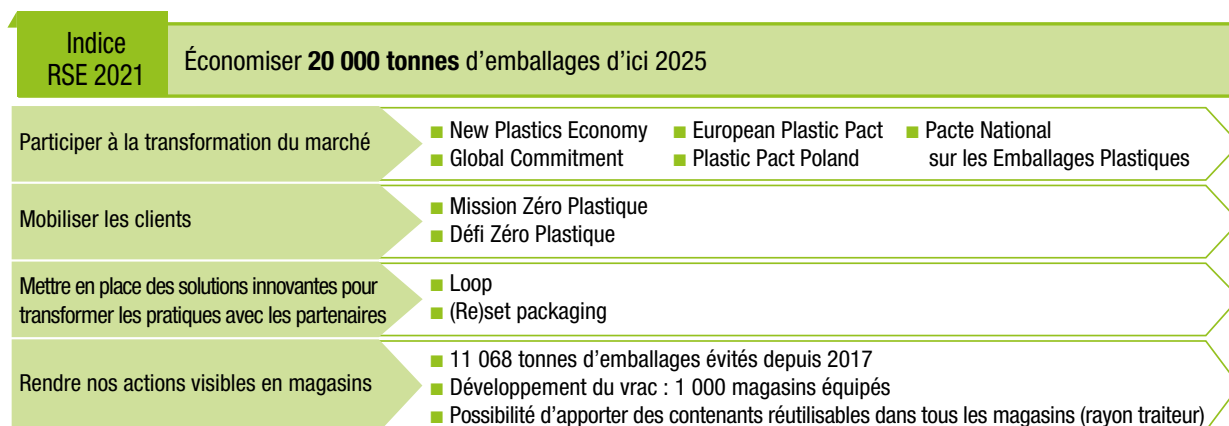
- **transformer positivement les standards de marché** : Carrefour agit pour faire évoluer les standards du marché au travers d'initiatives regroupant les entreprises du secteur de la distribution, des fournisseurs et des parties prenantes de la chaîne de valeur, des associations et les pouvoirs publics ;
- **mettre en œuvre des initiatives exclusives à un niveau local ou international** qui servent de référence dans le secteur et permettent de modifier les standards de consommation. Les initiatives rencontrant un succès auprès des consommateurs sont reprises par le secteur et permettent d'entraîner une transformation sur le marché : « C'est qui le patron », « Apporte ton contenant », emballages consignés, boîtes anti gaspi, suppression du plastique des fruits et légumes... Carrefour et ses partenaires travaillent à identifier des solutions innovantes et à soutenir leur mise en œuvre afin de proposer de nouvelles manières de produire et de consommer ;
- **mobiliser les fournisseurs et partenaires** : Carrefour est en relation directe avec des milliers de producteurs agricoles, de fournisseurs industriels et de prestataires variés :
 - au travers de ses relations commerciales, tout particulièrement avec ses fournisseurs de produits à marque Carrefour, le Groupe inclut des exigences concernant la RSE et la transition alimentaire. Carrefour a mis à jour en 2020 ses règles d'achat pour la transition alimentaire, comprenant par exemple les critères et exigences pour le respect des ressources marines, la protection des forêts, l'éco-conception des emballages ou encore l'agro-écologie,
 - Carrefour met en place des collaborations volontaires avec ses fournisseurs de produits à marque Carrefour et de marques nationales afin d'engager les transformations nécessaires à la mise en œuvre de la transition alimentaire pour tous. Carrefour propose des projets communs avec ses fournisseurs (comme *Collaboration for Healthier Life* à Lyon), des plate-formes d'innovation (le projet *RESET* pour l'éco-conception des emballages) et un accompagnement technique des filières (par exemple, le développement de l'agro-écologie dans les Filières Qualité Carrefour). Enfin, le Groupe a lancé en 2019 le Pacte Transition Alimentaire qui regroupe des fournisseurs de marques nationales autour d'objectifs communs sur la biodiversité, la transparence, la santé et nutrition, le climat et les emballages,
 - Pour amplifier la mobilisation de ses fournisseurs, Carrefour a inauguré en 2021 la première édition des *European Food Transition Awards*, concours qui récompense les fournisseurs les plus vertueux en matière de RSE aux yeux des clients ;
- **sensibiliser et mobiliser les clients** : pour transformer les modes de consommation, Carrefour propose en magasin des produits et des solutions afin de promouvoir une consommation responsable. Carrefour a pour objectif d'identifier les attentes environnementales et sociétales émergentes des clients pour y répondre au mieux, mais également de sensibiliser aux enjeux du développement durable et de co-construire des solutions qui pourront être adoptées par le plus grand nombre. Carrefour a mis en place des outils de consultation et d'implication de ses clients pour définir ses stratégies (par exemple : les clubs des consommateurs engagés en Espagne et en France).

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



- marqueurs de l'intégration de la RSE au sein de la stratégie du Groupe
- marqueurs de l'impact positif de Carrefour sur les modes de production et de consommation
- événements clés dans l'histoire de la RSE

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



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

- dialoguer avec les parties prenantes et avec les consommateurs sur des sujets sociétaux (section 2.2.1.4.1) ;

- définir les politiques et accompagner leur déploiement par les métiers à travers les plans d'action et les objectifs (section 2.1) ;
- analyser les risques (sections 4.1.1 et 2.1.1.2) et la matérialité (section 1.3.1.4) ;
- évaluer la performance extra-financière (section 1.5.5).

2.1.1.2 Contenu de la cartographie des risques RSE du Groupe

2.1.1.2.1 Méthodologie d'analyse des risques du Groupe

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

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

Pour ce faire, la méthodologie intègre notamment :

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

Les principaux risques du Groupe sont identifiés et évalués en impliquant l'ensemble des Directions concernées au sein des entités. Les risques généraux du Groupe sont identifiés et analysés avec l'ensemble des Directions concernées dans les

pays, afin de préciser l'évaluation des risques mis en évidence dans chaque zone d'implantation. Le processus est décrit en détail en section 4.1 du présent Document d'Enregistrement Universel. Ces risques sont ensuite hiérarchisés en fonction de leur criticité nette.

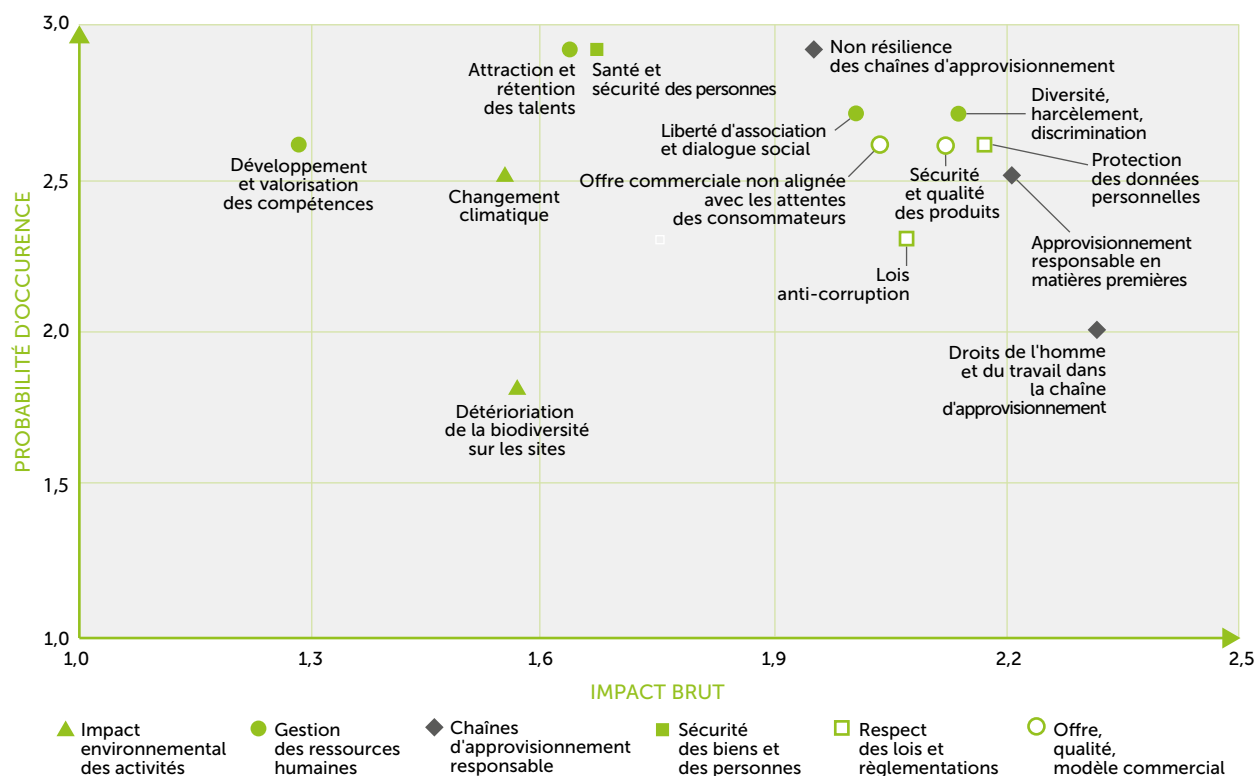
De cette première analyse générique ressortent les principaux risques susceptibles d'affecter l'activité, la situation financière, la réputation et les résultats du Groupe. Cette analyse est mise à jour annuellement et les résultats sont présentés en Comité d'audit, en Comité Exécutif et en Conseil d'administration.

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

2.1.1.2.2 Cartographie des risques RSE du Groupe

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

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



2.1.1.2.3 Définition des risques sociétaux du Groupe et politiques associées

Ce travail de cartographie permet d'identifier les catégories de risques DPEF. Leur déclinaison au sein du Groupe et leur définition sont détaillées dans le tableau ci-après. Ces catégories de risques DPEF correspondent à des risques identifiés par la Direction de l'Audit interne et des risques Groupe. L'analyse de matérialité menée auprès de parties prenantes internes et externes a permis de confirmer l'importance de ces risques. La section 2.1 de ce présent chapitre présente les mesures permettant de traiter ces risques, dont on retrouve la correspondance dans la dernière colonne du tableau ci-après.

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

Catégorie de risque DPEF	Risque Groupe	Description de la catégorie de risque DPEF	Politiques, plans d'action et performances (DPEF)
Approvisionnement en matières premières sensibles	Utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur est mise en cause pour son impact environnemental, social et/ou éthique	Carrefour pourrait être mis en cause pour l'utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur est susceptible de générer des impacts en matière de déforestation, d'épuisement de ressources limitées ou de violation des droits de l'Homme (travail non ou mal rémunéré, travail d'enfants, etc.)	Section 2.1.2.3 Section 2.1.5.2 Section 2.1.5.3
Atteintes à la santé et la sécurité des personnes au travail	Accidents du travail, risques psychosociaux ou maladies professionnelles	En tant que premier employeur privé en France et dans le top 50 dans le monde, Carrefour se doit de mettre en place des mesures visant à prévenir ses collaborateurs contre des accidents du travail, des risques psychosociaux et des maladies professionnelles.	Section 2.1.6.5
Contribution et vulnérabilité au changement climatique	Défaut de maîtrise des consommations d'énergie et de fluides réfrigérants et contribution au changement climatique	Carrefour pourrait connaître un défaut de maîtrise de ses consommations d'énergie et de fluides réfrigérants, en particulier avec l'entrée en vigueur des réglementations européennes F-gas et F-gas II qui vont progressivement interdire le remplacement puis l'utilisation des fluides frigorigènes les plus polluants (ex. : gaz Fréon) à l'horizon 2030.	Section 2.1.3.3
	Catastrophe naturelle et changement climatique	Les catastrophes naturelles (ex. : inondations, chutes de neige, canicules) sont susceptibles d'entraîner des interruptions de l'activité (fermetures de sites, pannes, sinistres) et de mettre en danger les clients de Carrefour, ses collaborateurs ou ses fournisseurs.	
Défaut de qualité, conformité et sécurité des produits	Carence significative de contrôle et de traçabilité des produits	Des carences significatives dans le contrôle et la traçabilité des produits pourraient avoir des impacts sanitaires graves sur nos clients et ne pas répondre aux attentes des consommateurs sur l'origine des produits. Ces carences sont susceptibles d'avoir un impact sur le développement et les résultats de Carrefour.	Section 2.1.4.2
	Défaut du dispositif de retrait et de rappel	Des dysfonctionnements du dispositif de rappel et de retrait de lots de produits alimentaires pourraient avoir des impacts sanitaires graves sur les clients.	Section 2.1.4.2
Défaut de développement et valorisation des compétences	Défaut d'évaluation, de développement et valorisation des compétences	Une mauvaise mise en œuvre des politiques d'évaluation, de développement ou de valorisation des compétences par les <i>managers</i> et les ressources humaines est susceptible de conduire à une démotivation des collaborateurs, à une baisse de la productivité et à une augmentation du <i>turn-over</i> .	Section 2.1.6.3
Défaut d'attraction et de rétention des talents	Incapacité ou difficulté à attirer et retenir des collaborateurs clés	Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à attirer, à recruter et à retenir des talents sur ses postes clés. Ce risque est notamment susceptible de se matérialiser en raison de départs sur les postes critiques que sont les Directeurs et Senior Directeurs.	Section 2.1.6.3
Non-résilience des chaînes d'approvisionnement	Émeutes, manifestations populaires, grèves, mouvements sociaux et crises agricoles	Des ruptures d'approvisionnement pourraient être entraînées par des crises agricoles ou sectorielles (ex. : crise du lait ou du beurre en France). Les chaînes d'approvisionnement peuvent être bouleversées par des événements populaires en lien avec des crises économiques et politiques. Des crises environnementales et sociales peuvent impacter les chaînes d'approvisionnement, impliquant une augmentation du prix des matières premières et une perte de rentabilité pour le Groupe.	Section 2.1.5.2 Section 2.1.5.3

Catégorie de risque DPEF	Risque Groupe	Description de la catégorie de risque DPEF	Politiques, plans d'action et performances (DPEF)
Non-respect des droits de l'Homme et d'une rémunération juste sur la chaîne de valeur	Mise en cause de Carrefour et de ses fournisseurs pour non-respect du droit du travail, des droits de l'Homme et/ou d'une rémunération juste	Carrefour vise à respecter les droits de l'Homme, et cela tout au long de sa chaîne de valeur. Des cas de travail forcé, d'exploitation des enfants ou de non-respect du salaire minimum de la part d'un fournisseur pourraient impacter fortement la réputation du Groupe.	Section 2.1.5.2 Section 2.1.5.3
Non-respect des principes de diversité, discriminations et harcèlement	Non-respect des principes de diversité et d'égalité et manquements dans la lutte contre les discriminations et les harcèlements	Carrefour pourrait connaître des difficultés dans la mise en œuvre de ses politiques de non-discrimination notamment en matière de mixité, d'équilibre des rémunérations femmes-hommes, ou d'emploi de personnes en situation de handicap.	Section 2.1.6.4
Non-respect de la liberté d'association et du dialogue social	Mauvaise gestion ou dégradation du climat social au sein de Carrefour	Le manque de dialogue social pourrait conduire à une démotivation des collaborateurs. Ces mouvements sont susceptibles d'entraîner une perte de productivité et/ou de revenus.	Section 2.1.6.2
Non-respect des lois sur la protection des données personnelles	Non-respect des lois sur la protection des données personnelles (RGPD, LGPD, etc.)	Carrefour gère un nombre important d'informations personnelles sur ses clients, collaborateurs et fournisseurs. Les règlements sur la protection des données personnelles et de la vie privée – par exemple, le règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) en application depuis le 25 mai 2018 dans l'Union européenne qui s'ajoute aux législations nationales existantes et à la « Loi Générale sur la Protection des Données » (LGPD) entrée en vigueur au Brésil en septembre 2020 – instaurent un nouveau cadre juridique avec un renforcement des droits des citoyens sur la protection de leurs données personnelles et de nouvelles obligations pour les entreprises. Carrefour doit s'assurer de sa bonne conformité à l'ensemble des prérequis imposés par ces règlements.	Section 2.1.5.4
Non-respect des lois anti-corruption	Non-respect des lois anti-corruption (loi Sapin 2)	La loi « Sapin 2 » sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique imposent aux entreprises françaises telles que Carrefour et ses filiales, de mettre en place un programme de conformité afin de prévenir et détecter tout fait de corruption ou de trafic d'influence, en France ou à l'étranger. Carrefour pourrait ne pas être en conformité avec l'ensemble des piliers et dispositions relatifs à cette loi.	Section 2.1.5.5
Offre de produits et modèle commercial non responsables	Offre commerciale non alignée avec les attentes environnementales et sociétales des clients (produits locaux, réduction des emballages, du gaspillage alimentaire, etc.)	Carrefour pourrait être mis en cause dans un scandale lié au gaspillage alimentaire et à une mauvaise gestion des déchets. L'offre et la gestion de l'activité des magasins pourraient être en inadéquation avec les attentes sociétales émergentes des clients, telles que la vente de produits locaux et la promotion des circuits courts ou la réduction des emballages et du plastique dans les rayons.	Section 2.1.2.4 Section 2.1.3.4
Pollutions et impacts de nos opérations sur la biodiversité	Détérioration de la biodiversité liée aux activités (pollutions aux produits pétroliers, déchets, construction, etc.).	Les activités de Carrefour pourraient avoir un impact négatif sur la biodiversité, notamment par des actions de pollution. La destruction d'écosystèmes pourrait être causée par des constructions, des pollutions causées par l'activité de vente de carburant ou par un mauvais traitement des déchets.	Section 2.1.2.5

2.1.2 LA BIODIVERSITÉ

2.1.2.1 Synthèse des objectifs

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

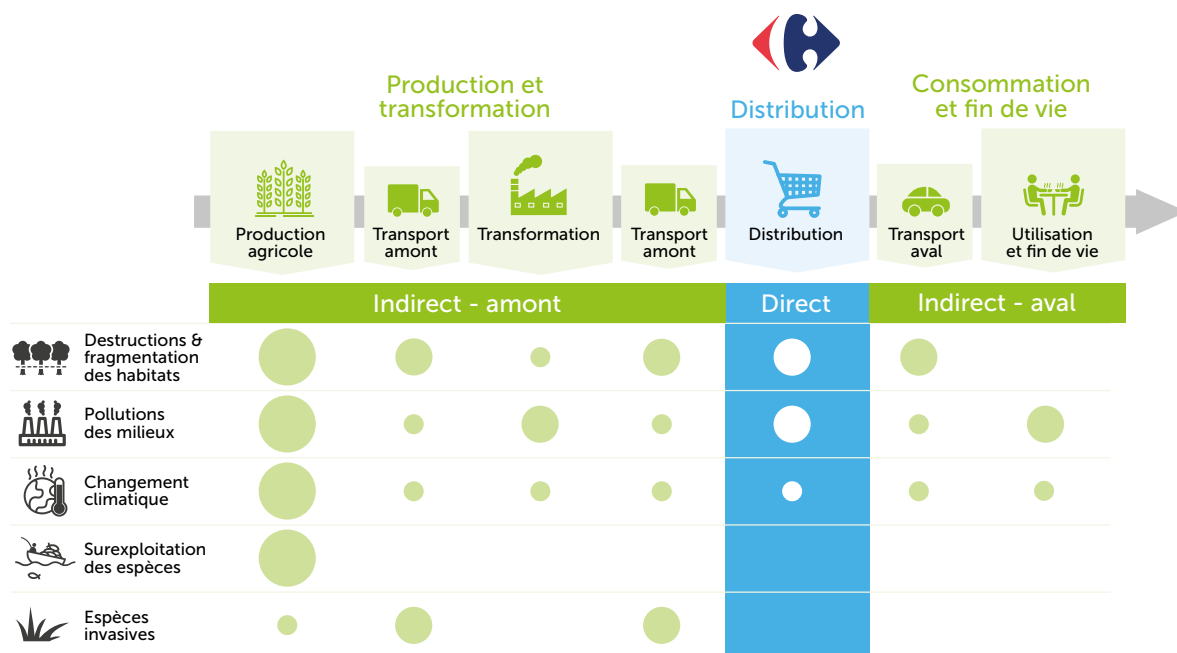
- les changements d'usage des terres ;
- la pollution des eaux, des sols et de l'air et la détérioration de la qualité de l'eau qui en résulte ;
- l'exploitation directe de certains organismes ;
- le changement climatique ;
- la prolifération des espèces exotiques envahissantes.

Carrefour a une responsabilité dans la préservation de la biodiversité et dispose de leviers d'action pour limiter les impacts à son niveau mais aussi à celui d'autres maillons de la chaîne de valeur. Par ailleurs, les attentes des consommateurs évoluent sans cesse : ceux-ci demandent, à juste titre, plus d'informations, des produits de meilleure qualité et une plus grande transparence.

Risques et opportunités

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

La figure ci-dessous représente les types impacts directs et indirects sur la biodiversité de Carrefour tout au long de sa chaîne de valeur, au sein de ses opérations et en aval chez ses clients :



Carrefour a mis à jour son analyse de matérialité en 2021 (voir section 1.3.1.4). Trois enjeux liés à la biodiversité sont identifiés comme majeurs par les parties prenantes :

- développement de l'agriculture durable, notamment au travers de l'agriculture biologique et de l'agro-écologie (classement en première position) ;
- approvisionnement responsable en produits de la mer et de l'aquaculture (classement en deuxième position) ;

■ lutte contre la déforestation liée à l'approvisionnement en matières premières sensibles (classement en huitième position).

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

(1) IPBES, 2019, 7^e rapport mondial de l'IPBES.
(2) WBCSD, Vision 2050.

Nos leviers d'actions

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

- **promouvoir et développer une agriculture durable** ; à travers le bio, l'agro-écologie et le développement de solutions de financement vers des pratiques plus respectueuses de la santé et de la nature ;
- **assurer le maintien de la biodiversité pour les matières sensibles** : Carrefour a pour ambition de limiter l'impact de ses produits sur la biodiversité, à travers trois principaux axes : la lutte contre la déforestation (huile de palme, bois & papier, bœuf brésilien, cacao, soja, etc.), la préservation des ressources halieutiques et le développement de filières textiles plus durables ;
- **développer l'éco-conception et l'économie circulaire des emballages** : le Groupe souhaite en premier lieu réduire la quantité d'emballages mis sur le marché et à améliorer l'usage et la fin de vie de ceux qui restent nécessaires, en garantissant, par exemple, leur réutilisation ou leur recyclabilité
- **limiter l'impact de ses sites sur la biodiversité** : Carrefour vise à limiter au maximum l'impact environnemental de ses sites. Chaque magasin, entrepôt ou plate-forme logistique est tenu de suivre et d'optimiser ses consommations d'eau et d'énergie, la gestion de ses déchets, de réduire le gaspillage alimentaire et de minimiser ses impacts sur les écosystèmes et la biodiversité environnante.

Coalitions et partenariats

Act For Nature
international

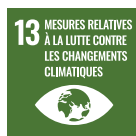
Science Based
Targets for Nature
engagement
program

Lab Capital Naturel
(WWF)

Forest positive
coalition
(Consumer Goods
Forum)

Entreprises
engagées pour
la nature

Contribution aux Objectifs de développement durable



Nos objectifs

THÉMATIQUE	OBJECTIF	ÉCHÉANCE
Promouvoir et développer une agriculture durable	15 % des ventes de produits frais alimentaires relèvent de l'agriculture biologique ou de l'agro-écologie d'ici 2025	2025
	Filières Qualité Carrefour : 10 % de pénétration des Filières Qualité Carrefour au sein des produits frais d'ici 2025	2025
	Agro écologie : 100 % des produits issus des Filières Qualité Carrefour portent un message différenciant en matière d'agro-écologie ou sont intégrés à une démarche agro-écologique d'ici 2025	2025
Assurer le maintien de la biodiversité pour les matières premières sensibles	100 % des matières premières sensibles sont couvertes par un plan de réduction des risques en 2025	2025
	Pour les objectifs par matières premières, se référer à la section 2.1.2.3 <i>Assurer le maintien de la biodiversité pour l'approvisionnement responsables en matières premières</i>	2025
Limiter l'impact environnemental de nos sites	Valoriser 100 % des déchets issus des magasins d'ici 2025	2025
	Réduire de 50 % le gaspillage alimentaire issu des magasins d'ici 2025 (par rapport à 2016)	2025
	100 % des nouvelles constructions de plus de 2 000 m ² sont certifiées BREEAM. et des expansions sont certifiées BREEAM (<i>Building Research Establishment Environmental Assessment Method</i>), 75 % des centres commerciaux existants sont certifiés BREEAM <i>In-Use</i>	-
	100 % de certifications BREEAM <i>In-Use</i> sur les sites d'exploitation à horizon 2025	2025
Gestion de l'eau	Réduire les consommations d'eau par mètre carré de surface de vente	-
Développer l'éco-conception et l'économie circulaire des emballages (plastique)	100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables en 2025	2025
	100% de déchets valorisés d'ici 2025	2025
	20 000 tonnes d'emballages économisés dont 15 000 tonnes d'emballages plastiques d'ici 2025 (en cumulé depuis 2017)	2025
	30 % d'intégration de plastique recyclé dans les emballages d'ici 2025	2025
	1 000 solutions d'emballages réutilisables disponibles en magasin	2025
	Réduire le gaspillage alimentaire de 50% (par rapport à 2019)	2025
	500 magasins équipés d'un système de réemploi d'emballages d'ici 2025	2025
	50 nouvelles expériences « Vrac »	2025
Climat	Voir section 2.1.3	

2.1.2.2 Soutenir la transition vers une agriculture durable

Contexte et définition

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

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

Politique et performance

Carrefour sécurise ses filières biologiques et ses Filières Qualité Carrefour afin de faciliter la mise en œuvre de pratiques agricoles pérennes, respectueuses de l'environnement. Le Groupe promeut la transition agricole durable à travers 3 axes : des conditions contractuelles plus justes avec les fournisseurs (comportant des engagements à long terme de prix et de volume), le développement et la valorisation d'une offre de produits responsables et la mise en place de solutions de financement.

Le Groupe met l'accent sur le développement de son offre bio. Son objectif est que 15 % des ventes de produits frais alimentaires relèvent de l'agriculture biologique ou de l'agro-écologie d'ici 2025. En France, les objectifs concernant les producteurs partenaires en agriculture biologique et en conversion ont été atteints en 2021 avec 3 538 agriculteurs français partenaires en agriculture biologique et 188 en conversion.

Indicateur clé de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible 2022
Chiffre d'affaires issu des ventes de produits bio ⁽¹⁾	2,73 Mds€	2,72 Mds€	+ 0,4 %	4,8 Mds€

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

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Nombre de références de produits Bio à marque Carrefour ⁽²⁾	1 200	1 100	+ 9 %
Nombre de producteurs partenaires en agriculture biologique (accompagnés par le biais d'une contractualisation en filière)	3 538	2 150	+ 65 %

(2) Périmètre France.

Le Groupe développe ses Filières Qualité Carrefour avec pour objectif d'atteindre 10 % de pénétration des Filières Qualité Carrefour dans les produits frais d'ici 2025. Les Filières Qualité Carrefour sont le laboratoire de l'agro écologie du

Groupe : Carrefour a pour ambition que 100 % des filières aient un message différenciant en matière d'agro écologie d'ici 2025 (« nourri sans OGM », « nourri sans traitement antibiotique », « cultivé sans traitement chimique », etc.).

Indicateur clé de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible 2025
Taux de pénétration des Filières Qualité Carrefour au sein des produits frais (en %)	7,2 %	7,4 %	- 0,2 pt	10 %

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Nombre de produits Filières Qualité Carrefour	651	753	(14) %
Nombre de producteurs partenaires des Filières Qualité Carrefour	25 173	25 843	(3) %
Ventes TTC de produits Filières Qualité Carrefour (en milliards d'euros)	1,14	1,17	(2,6) %

Commentaire en 2021. En 2020 et 2021, Carrefour a réalisé un travail de rationalisation du nombre de partenaires et du nombre de produits Filières Qualité Carrefour afin de développer des partenariats plus robustes concernant les engagements de volume et de prix dans ses contrats. Ce travail permet également un meilleur contrôle des critères agro écologiques sur la filière.

Plus largement, Carrefour met en place des politiques d'approvisionnement responsable concernant les matières premières à risque d'un point de vue social et environnemental (voir 2.2.1.3 Les approvisionnements en matières premières à risque). Le bien-être animal est également un axe stratégique de développement de l'agriculture durable (voir 2.1.5.6 Garantir des élevages éthiques).

Plans d'action

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

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

Le Groupe propose à ses fournisseurs de l'agriculture biologique des contrats de 3 à 5 ans, qui engagent sur les volumes et les prix d'achat et prennent en compte les contraintes de production. Carrefour accompagne également les producteurs en cours de conversion au bio par une contractualisation à long terme, de 3 à 5 ans, qui sécurise leurs investissements *via* des tarifications intermédiaires entre le conventionnel et le bio et compensent l'impact de la baisse de productivité sur leurs revenus. Ces contrats sont proposés en France, en Roumanie et à Taiwan. En 2021, Carrefour a accompagné plus de 1 300 nouveaux agriculteurs bio, portant le nombre à plus de 3 500 producteurs partenaires en agriculture biologique.

En magasin, l'objectif de Carrefour est d'offrir un assortiment bio qui correspond à la demande des consommateurs. En produits à marque Carrefour ou en marque nationale, Carrefour continue à adapter son offre avec plus de produits végans ou crus par exemple. Carrefour supprime les emballages plastiques en priorité sur les produits BIO et 80 % des emballages de la marque Carrefour Bio sont déjà recyclables, réutilisables ou compostables. Depuis 2018, Carrefour développe ses gammes de fruits et légumes bio d'origine nationale et en vrac. 1 200 références de produits à marque Carrefour Bio (Carrefour Bio, Nectar of Bio, Baby Bio...) sont vendues en France, avec notamment la nouvelle marque Carrefour Bio Filières en épicerie (pâtes complètes et compotes).

Carrefour s'appuie sur tous ses formats pour atteindre son ambition, à travers le développement de ses magasins spécialisés (Carrefour Bio, So.bio, Biomonde), la mise en avant des produits bio dans les magasins généralistes (Bio Expérience en hypermarchés, *shop in shop* en supermarché, corners bio en proximité) et la création d'un modèle bio omnicanal de référence (Carrefour.fr, Greenweez, Planeta Huerto, etc.). En 2020, Carrefour a renforcé son réseau avec l'acquisition de BioAzur et de Bio C' Bon. En 2021, le Groupe compte 168 magasins bio spécialisés en France. De nouvelles zones bio ont été ouvertes en magasin, portant à 60 le nombre d'espaces Bio Expérience en Hyper et 166 le nombre de *shop-in-shop* en Market à fin 2021.

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

Carrefour dispose d'un outil unique pour développer l'agro-écologie : les Filières Qualité Carrefour (FQC). Il existe 651 produits issus des FQC dans le monde qui réunissent 25 173 producteurs et proposent des produits frais, cœur de marché, répondant à des exigences strictes en termes de traçabilité, de qualité et de saveur. Le Groupe a mis en place des contrats de 3 ans le liant aux producteurs partenaires qui développent des méthodes responsables : rotation des cultures, exclusion des productions végétales hors-sol, absence de traitement chimique post-récoltes sur les fruits et légumes, etc. Carrefour fixe avec chacun un cahier des charges exigeant, incluant les modes de production mais aussi les critères de goût et des obligations en matière de protection de l'environnement.

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

En 2021, les ventes de FQC ont dépassé 1 milliard d'euros, et représentent 7,2 % des ventes de produits frais du Groupe.

3. Proposer des solutions de financement

Carrefour accompagne les producteurs dans leur transition agricole à travers différents systèmes de financement :

- des sociétés financières de Carrefour proposent des services financiers pour les petites et moyennes entreprises, les agriculteurs et producteurs : en France par exemple, la structure de financement Finifac propose des prêts afin d'accompagner les agriculteurs à la conversion au bio ;
- en juin 2019, Carrefour a initié la première opération de crédit bancaire avec composante RSE dans le secteur de la distribution européenne, en s'associant avec 21 banques partenaires pour financer une structure d'investissement dédiée à la transition alimentaire. En 2021, 6 projets ont été financés en 2021 pour un total de 1,1 million d'euros ;
- grâce à la plate-forme de financement participatif *JeParticipe.carrefour.com*, lancée en partenariat avec MiiMOSA en 2019, ces projets agricoles de la transition alimentaire sont financés aux côtés des citoyens à travers des dons avec contrepartie ou des prêts rémunérés. À fin 2021, Carrefour a financé 172 projets avec le soutien d'environ 18 000 contributeurs. 14 produits sont référencés sous la marque Carrefour, d'autres sous leur propre marque. Carrefour a investi 1,5 millions d'euros dans 14 projets sélectionnés et plus de 5 millions d'euros ont été levés au total ;
- en partenariat avec la plate-forme de financement participatif MiiMOSA qui lance un nouveau fonds de dette, Carrefour investit 5 millions d'euros pour soutenir la transition alimentaire. Cet investissement prend le relais de la structure d'investissement dédiée à la transition. Ce fonds, qui vise à atteindre 50 à 60 millions d'euros, compte déjà 30 millions d'euros et s'oriente vers 11 thèmes : contribuer à la sécurité et à la souveraineté alimentaire, s'assurer de la santé humaine, lutter contre le changement climatique, préserver la biodiversité, préserver les ressources naturelles, produire des énergies renouvelables, lutter contre le gaspillage, assurer le bien-être animal, contribuer à l'emploi et au développement territorial, offrir des conditions de travail et un niveau de vie décent, contribuer à la cohésion sociale. À travers cet investissement, Carrefour devient le premier investisseur privé de ce fonds en participant à hauteur de 10 % dans des projets accompagnés d'un prêt ;
- la Fondation Carrefour soutient des acteurs associatifs qui favorisent les pratiques agricoles telles que l'agroécologie, la conversion au bio ou l'agriculture urbaine. En 2021, 24 projets liés à l'agriculture durable et solidaire ont été financés par la Fondation pour un montant total de 2 715 450 euros (51,3 % du budget global). En Roumanie par exemple, la Fondation Carrefour accompagne quatre associations locales, Synerb Venture Catalyze Association, PACT, CMSC et la Fondation Civitas, qui soutiennent des agriculteurs locaux dans le développement de leurs activités. Au Brésil, IDH accompagne des producteurs de veau respectueux des ressources forestières. La Fondation Carrefour contribue à la composition d'une rémunération juste et régulière des producteurs.

Collaborations et partenariats

- Synerb Venture Catalyzer Association, Civitas, Fondation Civitas et PACT
- Le Cirad (Centre de recherche agronomique pour le développement)
- MiiMOSA
- Open Agri Food

+ Pour en savoir plus

- [Carrefour.com](#) : [L'emploi chez Carrefour et la transformation managériale](#) / RSE - voir rubrique Collaborateurs
- [Carrefour.com](#) : [Garantir des élevages éthiques](#)/RSE - voir rubrique Ethique des affaires et chaînes d'approvisionnement
- [Carrefour.com](#) : [Agir pour la lutte contre la déforestation](#) /RSE - voir rubrique Biodiversité
- [Carrefour.com](#) : [Protéger la biodiversité](#)/ RSE- voir rubrique Biodiversité

2.1.2.3 Assurer le maintien de la biodiversité pour l'approvisionnement en matières premières sensibles**Contexte et définition**

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

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

Politique et performance

Cette partie présente, pour les différents types d'approvisionnement, les nouveaux objectifs définis et leur niveau d'avancement. En 2021, les objectifs ont en effet été renforcés afin de réaffirmer l'ambition du Groupe de lutter contre la déforestation et de protéger la biodiversité terrestre et marine.

Indicateur clé de performance ⁽¹⁾	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
Matières premières sensibles – Pourcentage de déploiement des plans d'action pour les matières premières sensibles	53,6 %	Nouveau		100 % d'ici 2025

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

Lutte contre la déforestation

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

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

1. **Huile de palme** : 100 % de l'huile de palme et de palmiste utilisée dans les produits à marque Carrefour est certifiée RSPO Ségrégré, d'ici 2022.
2. **Soja** : 100 % des Filières Qualité Carrefour et produits à marque de Carrefour clés utilisent du soja non issu de la déforestation pour l'alimentation animale, d'ici 2025.
3. **Bois papier** : 100 % des emballages papier et carton des produits contrôlés sont conformes à la politique forêts durables d'ici 2025.

4. **Bœuf brésilien** : 100 % des fournisseurs brésiliens de viande bovine géo-monitrés et conformes à la politique forêt ou engagés dans des politiques ambitieuses de lutte contre la déforestation d'ici 2025. Périmètre : fournisseurs de viande fraîche, surgelée, transformée, distributeurs et entrepôts.
5. **Cacao** : 100 % des tablettes aux marques de Carrefour sont conformes à notre Charte cacao durable d'ici 2023 (en France, Belgique, Espagne et Italie).
6. **Traçabilité et évaluation des traders** : 100 % des *traders* clés (acteurs amont négociant les matières premières agricoles) évalués et en progrès pour être conformes à la politique forêt (huile de palme, soja, bois et papier, bœuf brésilien, cacao) d'ici 2025.
7. **Textile** : 100 % des fibres issues de bois (type viscose, lyocell, modal) produites sans déforestation dans nos produits TEX, d'ici 2023.

Indicateur – Huile de palme ⁽²⁾	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
Part d'huile de palme utilisée dans les produits contrôlés certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségrégué)	79,2 %	54,6 %	+ 24,6 pts	100 % fin 2022
Part d'huile de palme utilisée dans les produits contrôlés certifiée RSPO ou équivalent	99,4 %	86,2 %	+ 13,2 pts	-

(2) Calcul réalisé à partir du poids de matière première contenu dans les produits. Périmètre : 100 % du CA TTC consolidé 2021. BU non comparables (RO excl. en 2020).

Commentaire performances 2021. Des efforts conséquents ont été réalisés en 2021 pour assurer la certification RSPO ségrégué ou *mass balance* de la quasi-totalité (99,4 %) de l'huile de palme contenue dans les produits de marque

Carrefour. De plus, l'objectif 2021 concernant l'huile de palme certifiée durable et entièrement tracée est quasiment atteint, ainsi le Groupe est aligné avec son objectif final de 100 % d'ici 2022.

Indicateur – Bois et papier	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
Part des emballages papier et carton des produits contrôlés conformes à notre politique forêt zéro déforestation	<i>Méthodologie de reporting en cours de développement</i>			100 % d'ici 2025
Ventes de produits PEFC et FSC (<i>en millions d'euros</i>) ⁽³⁾	545	534	+ 2 %	
Part des ventes des produits aux marques de Carrefour, dans les 10 familles prioritaires, issus de forêts durables (<i>en %</i>) ⁽⁴⁾	79,5 %	70,2 %	+ 9,3 pts	100 %

(3) Périmètre : 90 % du CA TTC consolidé 2021. BU non comparables (RO FSC incl. en 2021 et IT & AR FSC excl. en 2021).

(4) Périmètre : 100 % du CA TTC consolidé 2021. BU non comparables (RO incl. en 2021).

Commentaire performances 2021. Le Groupe poursuit le déploiement de sa politique de forêt durable sur ses dix familles de produits prioritaires contenant du bois et papier (ex : papier toilette, mobilier en bois) dans l'ensemble des

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

Indicateur – Bœuf brésilien ⁽⁵⁾	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
% de fournisseurs de bœuf brésilien géo-monitorés et conformes à notre politique forêt ou engagés dans une politique ambitieuse de lutte contre la déforestation	86,9 %	72 %	+ 14,9 %	100 % d'ici 2025

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

Commentaire performances 2021. Carrefour Brésil a atteint son objectif en 2020, avec 100 % des fournisseurs de viande fraîche et surgelée géo-monitorés. En 2021, Carrefour a étendu le géo-monitoring de ses approvisionnements de bœuf brésilien pour Atacadão au Brésil. Carrefour Brésil et

Atacadão pilotent ainsi par géo-référencement plus de 40 000 fermes. La politique sur la viande bovine durable a été renforcée en intégrant des plans d'action relatifs aux fournisseurs indirects (voir section 2.2.4).

Indicateur – Soja ⁽⁶⁾	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
% des Filières Qualité Carrefour et autres produits clés à marque Carrefour utilisant du soja zéro déforestation pour l'alimentation animale	2,9 %	Nouveau	-	100 % d'ici 2025

(6) Produits Filières Qualité Carrefour et produits clés à marque Carrefour (hors premier prix et *no name*) : produits bruts surgelés et frais (hors charcuterie) suivants : poulet, dinde, porc, bœuf, veau, agneau, saumon, œufs, lait, viandes hachées. Périmètre : France uniquement. 54,1 % du CA TTC consolidé 2021.

Indicateur – Cacao ⁽⁷⁾	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
% de tablettes à marque Carrefour conformes à notre Charte cacao durable	30,8 %	Nouveau	-	100 % d'ici 2023

(7) Périmètre : BE, ES, FR & IT. 83 % du CA TTC consolidé 2021.

Commentaire performances 2021. Carrefour a défini en 2021 des critères d'approvisionnement pour un soja zéro déforestation ainsi qu'une Charte cacao durable pour ses tablettes de chocolat. Carrefour France publie pour la première fois la part de ses produits clés utilisant du soja zéro déforestation. Cette mesure sera étendue à l'ensemble des pays en 2022.

Commentaire performances 2021. Le Groupe reporte également pour la première fois la part de la pâte de cacao conforme à notre Charte cacao durable pour les tablettes vendues en Belgique, Espagne, France et Italie.

Indicateur – Traçabilité et évaluation des <i>traders</i> ⁽⁸⁾	Valeur 2021	Valeur 2020	Cible 2025
Traçabilité et évaluation des <i>traders</i> : 100 % des <i>traders</i> clefs évalués d'ici 2025	100 %	Nouveau	100 %
Traçabilité et évaluation des <i>traders</i> : 100 % des <i>traders</i> en progrès pour être conforme à notre politique d'ici 2025	<i>Évaluation sur la base de l'année 2021</i>		100 %

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

Commentaire performances 2021. Un travail de traçabilité est engagé pour identifier les acteurs amont négociant les matières premières à risque présentes dans les approvisionnements du Groupe. En collaboration avec le *Consumer Goods Forum*, Carrefour a défini une méthodologie d'évaluation de la politique du lutte contre la déforestation des *traders* présents dans ses chaînes d'approvisionnement. En 2021, 35 *traders* ont été évalués.

Protéger les ressources halieutiques

Objectifs à fin 2025 :

Carrefour renforce son ambition concernant la pêche durable en 2020 et annonce un nouvel objectif. Le Groupe inclut dans le périmètre de son engagement les marques nationales pour l'ensemble des rayons et se fixe pour objectif d'atteindre 50 % des poissons commercialisés issus de la pêche durable d'ici 2025.

Indicateur clé de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
% des ventes de produits de la pêche et de l'aquaculture, produits à marque Carrefour et de marques nationales, issues d'une démarche responsable ⁽¹⁾	34,7 %	Nouveau	-	50 % d'ici 2025
% des ventes de produits à marque Carrefour de la pêche et de l'aquaculture issues d'une démarche responsable ⁽²⁾	52,9 %	47,9 %	+ 5 pts	

(1) Périmètre : 100% du CA TTC consolidé 2021. Les ventes de pêche durable comprennent les produits certifiés Bio, MSC, ASC, les produits Filières Qualité Carrefour et autres démarches responsables. Ce ratio comprend :

- ° les ventes de produits contrôlés pour tous les rayons de produits issus de la pêche ou de l'aquaculture ;
- ° les ventes de produits de marques nationales pour tous les rayons de produits issus de la pêche ou de l'aquaculture (périmètre élargi en 2021).

(2) Périmètre : BU non comparables. RO excl en 2020. 100 % du CA TTC consolidé 2021.

Développer des filières textiles plus responsables

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

Indicateur clé de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Cible
% des matières premières textiles naturelles conformes à notre politique TEX responsable	41,6 %	Nouveau	100 % en 2025
% des produits TEX en coton biologiques	18 %	Nouveau	50 % en 2025
% des fibres issues de bois produites sans déforestation dans nos produits TEX	40 %	Nouveau	100 % en 2023
% de la laine dans nos produits TEX garantissant le bien-être animal des moutons et assurant la protection des sols et écosystèmes	Nouveau	Nouveau	100 % en 2025
% de cachemire garantissant le bien-être animal des chèvres et provenant de sols prévenant la désertification dans nos produits TEX	100 %	-	100 % en 2021

Plans d'action

Carrefour a établi des règles de conformité sociale et environnementale pour ses achats de produits marchands et non marchands (voir section 2.1.5). Ces règles s'appliquent pour l'ensemble des produits contrôlés achetés dans tous les pays du Groupe, elles peuvent également s'appliquer aux produits de marques nationales selon les cas. Le Groupe a identifié une liste de matières premières sensibles qui feront l'objet de plans d'action d'ici 2025. En 2021, plusieurs matières premières sont intégrées dans l'indice RSE et font l'objet d'un plan d'action spécifique : huile de palme, poissons et fruits de mer, bœuf brésilien, soja, cacao, coton, laine, cachemire et viscose.

Au sein du Groupe, les règles d'achat spécifiques aux matières premières sont rédigées en concertation avec les parties prenantes (experts, ONG, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, etc.). Des objectifs et plans d'action complets sont définis, déployés et suivis par une équipe de gestion de projet dédiée. Les règles d'achat pour la transition alimentaire, incluant les objectifs et les critères d'achats relatifs aux matières premières à risque ont été mises à jour en 2021. Elles ont été diffusées à l'ensemble des pays et des formations ont été dispensées aux Directions marchandises et qualité. Les actions mises en place sur les produits sont ensuite valorisées auprès des consommateurs.

1. Lutte contre la déforestation

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

SUIVI DE L'AVANCEMENT DU DÉPLOIEMENT

Matière	Enjeux prioritaires	Solution déployée/identifiée
Huile de palme	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Développement social. Conditions de travail.	Une politique et des règles d'achat partagées au niveau du Groupe sont définies pour les produits contenant de l'huile de palme : les approvisionnements en huile de palme utilisent la certification RSPO. Mobilisation collective des <i>traders</i> dans le cadre du CGF et répercussion sur les décisions d'achat.
Bœuf brésilien	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Contribution au réchauffement climatique.	Plate-forme de géo-référencement permettant de cartographier l'implantation des fournisseurs de bœuf, incluant les fournisseurs de rang 1 (abattoirs) et les fermes des fournisseurs de rang 2. Projet pilote sur le <i>monitoring</i> des fournisseurs indirects. Mobilisation collective des <i>traders</i> dans le cadre du CGF et répercussion sur les décisions d'achat. Investissement dans des projets terrain type <i>landscape approach</i> pour assurer une traçabilité totale depuis la production de veaux jusqu'aux magasins. Mobilisation et sensibilisation du secteur de la distribution brésilienne pour l'utilisation du protocole harmonisé <i>boi na linha</i> (https://www.boinalinha.org/) de contrôle des approvisionnements en bœuf au niveau national.
Bois papier	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols.	Une politique et des règles d'achat partagées au niveau du Groupe prévoient l'utilisation des certifications FSC, PEFC et recyclé ou la réalisation d'audits spécifiques en fonction du niveau de risque. Cette politique s'applique pour 10 familles prioritaires ⁽¹⁾ de produits représentant plus de 80 % des approvisionnements en bois et papier et pour tout développement ou remplacement d'emballages. Le papier utilisé pour les publications commerciales est certifié FSC, PEFC ou recyclé.
Coton	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Pollutions locales liées aux pesticides. Consommation d'eau. Développement social. Conditions de travail.	Interdiction du <i>sourcing</i> en Ouzbékistan et au Turkménistan. Développement de filières de coton biologique 100 % tracées en Inde (voir étude de cas en section 2.1.5.3 Tracer les filières et communiquer de manière transparente). Développement de <i>blockchain</i> sur des produits bébé et linge de maison pour assurer aux consommateurs une traçabilité complète <i>via QR Code</i> de la plantation au magasin.
Soja	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Pollutions locales.	Certification (ProTerra) et développement de filières d'alimentation animale locales garanties zéro déforestation dans tous les pays. Participation à des initiatives locales telles que le Moratoire amazonien sur le soja et le <i>Sos Cerrado Manifesto</i> . Signature du Manifeste Soja des acteurs français, intégration d'une clause de non déforestation/conversion auprès des fournisseurs clés. Mobilisation collective des <i>traders</i> dans le cadre du CGF et répercussion sur les décisions d'achat.
Cacao	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Sensibilité au réchauffement climatique. Développement social. Conditions de travail.	Programme Transparence Cacao sur les tablettes de chocolat aux marques de Carrefour (Carrefour Sélection et Carrefour Bio) en France. Définition d'une Charte d'engagement cacao applicable à l'ensemble des fournisseurs de tablettes de chocolat à marque Carrefour (piliers lutte contre la déforestation et le travail des enfants et meilleure rémunération). Carrefour a rejoint en 2019 l'initiative <i>Retailer Cocoa Collaboration</i> pour engager un dialogue entre distributeurs et fournisseurs de cacao permettant une mobilisation collective des <i>traders</i> et des répercussions sur les décisions d'achat. En 2021 Carrefour rejoint l'Initiative française pour un cacao durable réunissant les pouvoirs publics, ONG, Syndicat du chocolat, distributeurs, <i>traders</i> et scientifiques pour œuvrer collectivement à une filière cacao durable.
Banane	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Sensibilité au réchauffement climatique. Développement social. Conditions de travail.	Développement de solutions agro écologiques et du bio-équitable. Investissement dans un projet terrain au Pérou sur la banane bio-équitable à marque Carrefour avec Max Havelaar.

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

2. Protéger les ressources halieutiques

Dès 2005, Carrefour a créé une gamme de pêche responsable. Le Groupe s'est engagé en 2018 à disposer de la plus large gamme de pêche durable du marché d'ici 2022. Pour atteindre cet objectif, le Groupe s'est engagé à ce que 50 % des poissons Carrefour vendus soient issus de la pêche durable d'ici fin 2025 (marques de Carrefour et marques nationales pour les produits frais).

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

- privilégier les espèces abondantes, les produits certifiés MSC pêche durable et les techniques de pêche aux impacts

moindres sur les écosystèmes. Carrefour suspend également la commercialisation des espèces sensibles ;

- développer une aquaculture responsable en sélectionnant les élevages aux bonnes pratiques (limitation de la pêche minotière, interdiction des antibiotiques et le cas échéant, alimentation sans OGM) et en privilégiant les produits dotés du label d'aquaculture responsable ASC ;
- soutenir une pêche locale durable à travers des partenariats avec les acteurs locaux ;
- valoriser en magasin les produits issus de la pêche durable et la diversité des produits de la mer ;
- promouvoir la lutte contre la pêche illégale.

SUIVI DE L'AVANCEMENT DU DÉPLOIEMENT

Matière	Enjeux prioritaires	Solution déployée/identifiée
Poissons et fruits de mer	Impact sur la biodiversité. Conditions de travail.	Une politique et des règles d'achat partagées au niveau du Groupe sont définies pour les produits issus de la pêche et de l'aquaculture : un ensemble de solutions est utilisé, dont les certifications BIO, MSC, ASC, les Filières Qualité Carrefour et autres démarches responsables (ex : pêche artisanale, techniques de pêche respectueuses de l'environnement marin, alternatives à la pêche minotière dans l'alimentation des poissons d'aquaculture).

3. Développer des filières textiles plus responsables

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

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

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

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

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

SUIVI DE L'AVANCEMENT DU DÉPLOIEMENT

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

Collaborations et partenariats

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

+ Pour en savoir plus

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

2.1.2.4 Développer l'éco-conception et l'économie circulaire des emballages plastiques

Contexte et définition

Plus de 350 millions de tonnes de plastique sont produites chaque année dans le monde, dont 40 % sont imputables à la fabrication d'emballages – un chiffre en constante augmentation. Les plastiques sont néfastes pour l'environnement et la biodiversité. La défaillance des infrastructures de collecte et de recyclage dans plusieurs pays sont à l'origine de « fuites » de déchets plastiques qui ne sont alors pas traités. Ils peuvent ainsi être emportés, notamment par les vents et les courants, et finir dans les milieux marins. On estime qu'à l'échelle de la planète, environ 250 kilos de plastiques ⁽¹⁾ sont jetés chaque seconde dans les océans. Ces déchets plastiques vont avoir divers impacts sur la biodiversité : ingestion, pollutions liées aux composants (pesticides, plombs, métaux lourds...), transport d'espèces envahissantes qui se fixent sur ces déchets, etc.

L'usage des plastiques est fortement lié à l'essor de la grande distribution : ils répondent à des enjeux de transport, de conservation et de sécurité sanitaire. La distribution a donc un rôle clé à jouer pour faire évoluer les pratiques et satisfaire les attentes de ses consommateurs, de plus en plus sensibles et informés sur les problématiques environnementales. Dans ce contexte, Carrefour souhaite mener la transition de son secteur vers une consommation plus sobre, mesurée et réfléchie des emballages présents dans ses magasins et utilisés pour ses produits, en coopérant avec ses concurrents, en valorisant les

innovations d'éco-conception de ses fournisseurs de produits et d'emballages et en mobilisant clients et ONG sur le sujet.

Un premier diagnostic a ainsi été réalisé auprès de 800 fournisseurs en 2018 ⁽²⁾ sur les produits de la marque Carrefour. Il a permis de faire ressortir certains ordres de grandeur concernant les emballages de ces produits : 123 000 tonnes d'emballages de marque Carrefour sont mis sur le marché en France, Espagne, Italie et Belgique, dont 57 000 tonnes de résines plastiques, 30 000 tonnes de verre, 18 000 tonnes de carton, 7 300 tonnes de métaux et 4 500 tonnes de papier. Carrefour a décidé d'agir à tous les niveaux de sa chaîne de valeur pour limiter l'usage de plastique et favoriser la réduction, la recyclabilité et le réemploi des emballages, et n'hésite pas pour ce faire à mobiliser son écosystème de fournisseurs, clients et ONG.

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

Politique et performance

Signataire fondateur du Pacte National sur les emballages plastiques en 2019 en France, le groupe Carrefour a rejoint depuis mars 2020 le Pacte Européen sur les plastiques, qui rassemble des gouvernements et des entreprises pionnières en matière de réutilisation et de recyclage des produits et emballages en plastique à usage unique. Dans ce cadre, en juillet 2021, le Groupe a réaffirmé les objectifs fixés en 2017 et à horizon 2025 : économiser 20 000 tonnes d'emballages (en remplacement de l'objectif initial de 10 000 tonnes

économisées en 2025 par rapport à 2017), intégrer 30 % de plastique recyclé dans ses emballages et atteindre 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits aux marques Carrefour. La politique de Carrefour sur les emballages vise donc à réduire la quantité d'emballages mis sur le marché mais aussi à améliorer l'usage et la fin de vie de ceux qui restent nécessaires en garantissant par exemple leur réutilisation ou leur recyclabilité.

Indicateur clé de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
Tonnes d'emballages mis sur le marché évitées cumulées depuis 2017	11 068	6 212	+ 78 %	20 000 tonnes en 2025
Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits de marques Carrefour ⁽¹⁾	46 %	44 %		100 % en 2025
Pourcentage d'intégration de plastiques recyclés dans les emballages de produits aux marques de Carrefour	Méthodologie de reporting en cours de développement			30 % en 2025
Nombre de solutions d'emballages réutilisables (ex : projet Loop)	43	25	+ 72 %	1 000 en 2025
Nombre de magasins équipés d'un système de réemploi d'emballage	Méthodologie de reporting en cours de développement			500 en 2025
Nombre d'expériences « Vrac »	Méthodologie de reporting en cours de développement			50 en 2025

(1) Périmètre : France uniquement. 54 % du CA TTC consolidé 2021. BUs comparables.

Commentaire performances 2021. Carrefour est en avance par rapport à ses objectifs concernant la réduction des emballages mis sur le marché avec une accélération notable dans tous les pays du Groupe en 2021. Carrefour publie également pour la première année le pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour la France. La méthodologie de reporting sera étendue aux autres pays du Groupe.

Le Groupe a en outre atteint son objectif de 80 % d'emballages de produits Carrefour Bio recyclables. Par ailleurs, les fruits et légumes de la marque Carrefour Bio font l'objet d'un objectif spécifique, de suppression du plastique (totale ou partielle) de 90 % des références d'ici fin 2021 en France.

(1) Fondation Surfrider.

(2) « Les Français et la réduction des emballages », mars et novembre 2020, Alkemics OpinionWay.

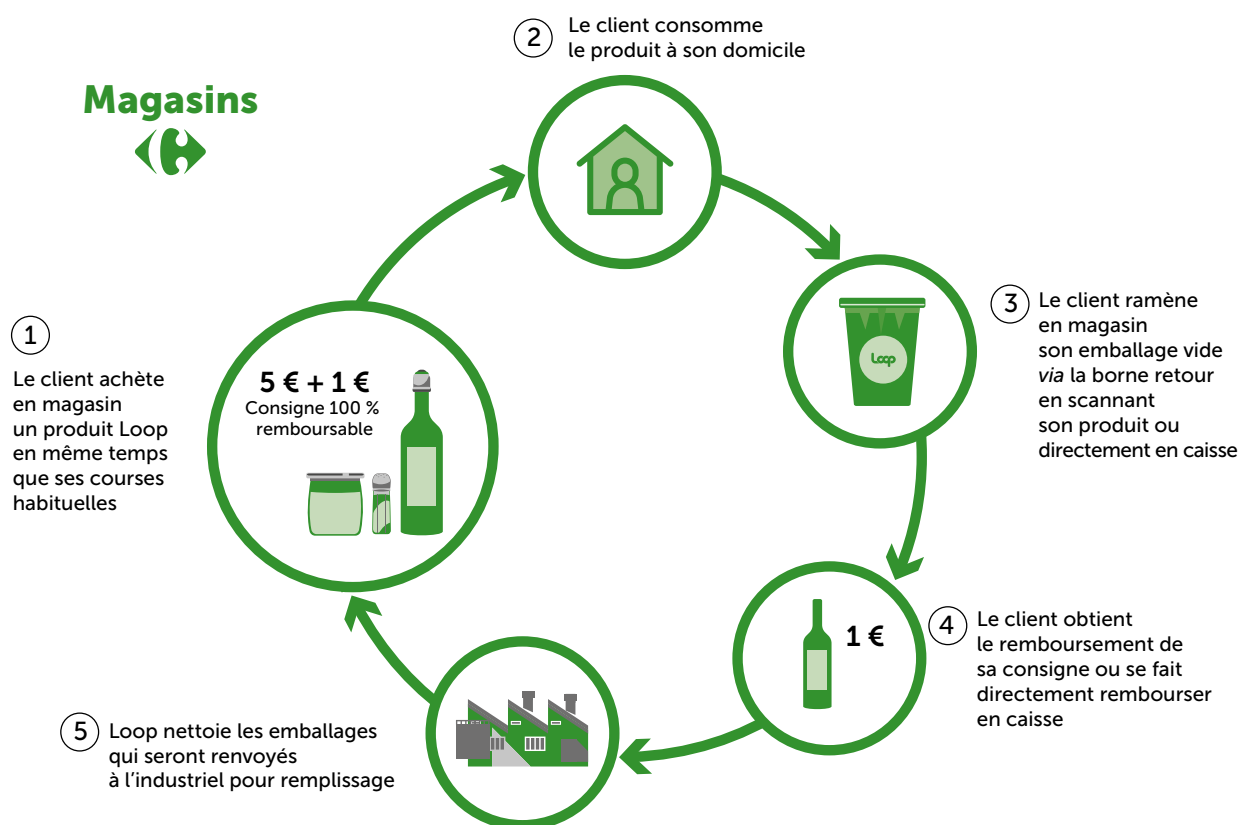
Plans d'action

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

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

Des solutions d'emballages réutilisables sont déployées en magasin dans tous les formats : Carrefour a été le premier distributeur à déployer l'initiative « Apporte ton contenant » dans tous les pays d'Europe. L'opération permet aux clients d'utiliser leur propre contenant pour emporter des produits achetés aux rayons traditionnels (poissonnerie, boucherie, traiteur, etc.). En France, tous les sacs bioplastiques ont disparu des étals des magasins pour laisser place à des sachets en kraft et à des sacs réutilisables en coton bio. Carrefour développe également des solutions en e-commerce afin de promouvoir des solutions

d'emballages réutilisables. Une boucle courte d'économie circulaire pour tous les sacs de livraison à domicile via *Carrefour.fr* a été mise en place : plus de 600 000 sacs par an sont récupérés et réutilisés en France. Avec TerraCycle, Carrefour a lancé *Loop by Carrefour* en 2019 faisant du Groupe l'un des premiers distributeurs français à avoir introduit une solution de consigne en partenariat avec *Loop*. *Loop* est un système de consignes et de contenants durables, qui propose plus de 43 références de produits à fin 2021 et permet de réduire les emballages à usage unique. L'initiative a également été implémentée en magasin depuis octobre 2020 ; les consommateurs peuvent rendre les contenants des produits consignés dans 7 magasins de proximité de Paris. En 2021, l'initiative a été étendue dans l'hypermarché de Montesson (78) et dans 10 nouveaux magasins de proximité, portant à 20 le nombre de magasins proposant le service de consigne *Loop*.



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

Carrefour a réalisé un diagnostic des irritants rencontrés par les clients dans leurs magasins en France et en Espagne à partir duquel il a établi différentes priorités. Pour les rayons fruits et légumes bio, Carrefour a remplacé les sacs bioplastiques par des sacs en papier kraft dans différents hypermarchés de France. Par ailleurs, Carrefour a poursuivi les substitutions d'emballages par des matières recyclables : ces changements permettent des réductions annuelles de 32 tonnes pour la banane Bio (substitution par des rubans et étiquettes). Carrefour a également économisé 171 tonnes de plastique grâce à la réduction de l'utilisation de plastique vierge sur les flacons de liquides vaisselles.

Le vrac est déployé prioritairement dans l'ensemble des formats et rayons bio de Carrefour. 149 références sont déjà disponibles sous cette forme en France. Dans les rayons boulangerie, des emballages sans plastique sont testés. Carrefour travaille également à réduire le suremballage lié aux lots promotionnels et aux portions individuelles. Enfin, des économies d'emballages ont été réalisées sur des catégories électroniques (plus de 350 tonnes économisées sur les ampoules depuis 2019) et papeterie (45 tonnes de plastique économisées en 2020).

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

Des actions d'éco-conception sont mises en œuvre dans tous les pays pour augmenter la recyclabilité des emballages. Au Brésil, un indice de recyclabilité des emballages et produits a été mis en place. 100 % des fournisseurs des marques de Carrefour ont fait l'objet d'un diagnostic de recyclabilité en 2019, ce qui a permis de substituer les emballages de plus de 5,4 millions de produits non recyclables. Un logo est apposé sur tous les produits recyclés, recyclables, réutilisables ou compostables, afin de valoriser la démarche auprès des consommateurs. En France, Carrefour accompagne depuis janvier 2019 le lancement d'un accélérateur d'innovations sur l'emballage, *(RE)SET Retail*, qui travaille sur l'évolution des formats d'emballages complexes (biscuits, salades, etc.).

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

Le Groupe engage aussi ses fournisseurs dans la démarche avec le réseau du Pacte Transition Alimentaire, qui propose une plate-forme d'échange, de partage de bonnes pratiques et de nouvelles opportunités de collaboration. Les fournisseurs qui y participent s'engagent sur un plan d'action dont l'un des axes est la suppression des emballages de consommation inutiles, la réduction du volume des emballages et un étiquetage clair sur le recyclage. En 2021, 114 fournisseurs sont membres du pacte, dont 38 fournisseurs internationaux représentant 30 % du chiffre d'affaires PGC du Groupe.

Enfin, au sein du Pacte national sur les emballages plastiques, le Groupe collabore avec d'autres entreprises pour repenser collectivement un usage plus sobre du plastique et innover pour une économie circulaire. Un consensus est apparu au sein du Pacte selon lequel le plastique ne devient jamais un déchet. Pour satisfaire cette affirmation, les entreprises ont pris les engagements suivants :

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

Pour répondre aux exigences du Pacte national sur les emballages plastiques, le Groupe a multiplié les initiatives limitant l'usage du plastique. À titre d'exemple, Carrefour Bio a mis sur le marché en juillet 2020 une gamme de nectars sans sucre ajoutés, dont les bouteilles sont en plastique 100 % recyclé.

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

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

5. La suppression du polystyrène de nos emballages en France

Le polystyrène, inscrit dans le Pacte National sur les emballages plastiques comme matière première sous vigilance, a fait l'objet de plusieurs engagements de la part de Carrefour et des autres membres du pacte en France en 2021. Il a notamment été décidé de maintenir l'arrêt du polystyrène moussé, de suspendre tout développement des capacités industrielles de production d'emballages du polystyrène, d'évaluer la mise en œuvre d'une trajectoire crédible de recyclage compatible avec les objectifs 2025 et, de réduire graduellement les emballages en polystyrène jusqu'à leur suppression définitive en 2025.

Collaborations et partenariats

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

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : [Protéger la biodiversité/ RSE](#) - voir rubrique Biodiversité
- *New plastics economy* : <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/our-work/activities/new-plastics-economy>
- Pacte national sur les emballages plastiques : https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/2019.02.21_Pacte_National_emballages_plastiques.pdf

2.1.2.5 Limiter l'impact environnemental de nos sites

Contexte et définition

Les sites de Carrefour, magasins et entrepôts, ont des impacts sur la biodiversité, et ce tout au long de leur cycle de vie : émissions de GES, consommation d'eau, génération de déchets, gaspillage alimentaire, pollutions notamment liées aux transports pour y accéder, artificialisation des sols, etc. Pour limiter ces impacts, il est donc nécessaire de les anticiper et de chercher à les réduire, dès la conception des sites puis pendant leur exploitation.

Avec 1 130 hypermarchés, 3 754 supermarchés, 8 642 magasins de proximité, 440 cash & carry et 139 entrepôts (dont 15 dédiés au e-commerce) et plate-formes dans le monde, Carrefour s'engage pour limiter l'impact de ses bâtiments sur leur écosystème, au-delà même des réglementations existantes.

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

Politique et performance

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

Indicateurs clés de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
Part de déchets des magasins valorisés ⁽¹⁾	68,2 %	66,2 %	+ 2 pts	100 % en 2025
Pourcentage de déchets alimentaires valorisés (en poids) ⁽¹⁾	53,2 %	57,4 %	(4,2) pts	
Réduction du gaspillage alimentaire par rapport à 2016 (en kg/m²)	(30,7) %	(28,7) %	(2) pts	(50) % d'ici 2025

(1) Périmètre : Hors ES (SM, PRX, C&C), IT (C&C), BE (HM, SM), & TW (HM, SM). BU non comparables (90,2 % du CA TTC consolidé 2021). Inclusion des données entrepôt pour Atacadão.

Indicateur	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
Quantité totale de déchets (en milliers de tonnes) ⁽¹⁾	672	729	(7,8) %	-

(1) Périmètre : Hors IT. BU non comparables (93,6 % du CA TTC consolidé 2021 vs 96,1 % en 2020).

La politique de Carrefour est axée sur la promotion d'un usage de l'eau responsable avec l'ambition de réduire la consommation et les impacts sur l'eau en amont, dans ses opérations et en aval. L'approche de Carrefour se concentre

sur les impacts directs de ses activités mais aussi les impacts indirects associés aux produits vendus en magasins. Ainsi, Carrefour travaille notamment à réduire la consommation d'eau par m² de surface de ventes.

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Quantité d'eau consommée par m² de surface de ventes (en m³/m²)	1,39	1,38	0,1 %
Quantité d'eau consommée (en millions de m³) ⁽¹⁾	13,9	12,9	7,8 %

(1) Périmètre : BU non comparables (100 % du CA TTC consolidé 2021 vs 99 % en 2020 – RO SM).

En France, en Espagne et en Italie, 100 % des constructions de nouveaux centres commerciaux et des expansions de plus de 1 000 m² sont désormais certifiées BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*).

Les certifications BREEAM *In-Use* ont été déployées sur plus de 75 % des sites, permettant à Carrefour d'atteindre son objectif un an en avance. Les certifications BREEAM-*In-Use* sont reconduites annuellement via un audit.

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	Valeur 2019	Évolution	Cible
Projets certifiés BREEAM <i>New Construction</i> (en %) ⁽¹⁾	100 %	100 %	100 %	-	100 %
Sites certifiés BREEAM <i>In-Use</i> (% en valeur) ⁽¹⁾	90,6 %	86 %	60 %	4,6 pts	
• Dont Niveau <i>Very Good</i> (% en valeur)	57 %	75 %	87 %	(18) pts	
• Dont Niveau <i>Good</i> (% en valeur)	30 %	25 %	13 %	5 pts	75 % à fin 2021

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

Plans d'action

1. Gérer les déchets et éviter le gaspillage alimentaire

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

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

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

- l'utilisation de surfaces agricoles dédiées, se traduisant par une artificialisation des terres, une dégradation et une fragmentation des habitats et une dégradation des sols, de leurs fonctions et de leur biodiversité (1,4 milliard d'hectares de terres, soit 30 % des terres agricoles mondiales ⁽³⁾ ;
- la surexploitation des ressources biologiques (par exemple 250 km³ d'eau, soit trois fois le Lac de Genève) ;
- la pollution des milieux, par exemple par les substances azotées et phosphorées utilisées en agriculture ou les polluants atmosphériques émis à différentes étapes ;
- la prolifération d'espèces exotiques envahissantes, en particulier pour les produits transportés sur de longues distances.

De surcroît, du fait de son positionnement en aval dans la chaîne de valeur alimentaire, Carrefour a, en tant que distributeur, une responsabilité accrue dans la lutte contre le gaspillage alimentaire (voir aussi section 2.3.1.4 Lutter contre le gaspillage alimentaire) : en effet, lorsqu'un produit alimentaire est gaspillé, c'est l'ensemble des impacts environnementaux existants à chacune des étapes en amont (production agricole, stockage, transformation, conditionnement et transport) qui ont été générés pour rien. D'autre part, au-delà de la réduction du gaspillage alimentaire sur ses propres sites, Carrefour possède des leviers pour participer à la réduction du gaspillage alimentaire à d'autres étapes de la chaîne de valeur, notamment chez ses fournisseurs, par exemple en proposant des solutions pour les produits non conformes aux cahiers des charges pour des raisons indépendantes de la qualité organoleptique (calibres, hétérogénéité, des lots, couleur, etc.).

Actions spécifiques pays

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

2. Gérer l'eau

Carrefour a mené une analyse des problématiques liées à sa consommation d'eau : épuisement direct et indirect, rejets directs et indirects de matières organiques, pesticides, rejets industriels, imperméabilisation et modification de l'utilisation des sols, déforestation, etc. Carrefour a mis à jour en 2021 une analyse des risques physiques liés à l'eau pour l'ensemble de ses sites. Une analyse de l'impact eau des approvisionnements du Groupe a également été menée pour évaluer les risques liés aux produits vendus par le Groupe. Elle a permis au Groupe de définir les priorités et les plans d'action à mener afin de limiter l'empreinte et les impacts eau de ses produits et de ses opérations.

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

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

Les magasins adoptent également progressivement des solutions pour réduire les consommations d'eau, notamment à travers le déploiement d'un *monitoring* précis (compteurs dédiés) et de nouvelles solutions. En raison de l'activité des magasins, les eaux usées en sortie de site sont peu polluées. Néanmoins, dans certains pays, des systèmes de traitement et de recyclage de ces eaux grises sont mis en place.

Actions spécifiques pays

- Espagne : en raison des pénuries d'eau potentielles, un plan d'action a été lancé pour anticiper les conséquences des réglementations éventuelles. Ce plan d'action a été déployé dans tous les hypermarchés et est en cours d'exécution pour les supermarchés, représentant 297 sites, soit 51 % de l'ensemble des sites espagnols.
- Brésil : afin de maîtriser au mieux ses consommations et faire face à la rareté cruciale de l'eau dans le pays, Carrefour Brésil suit, en ligne, les consommations réelles de 100 % de ses magasins et a mis en place un programme de révision du réseau hydraulique.

3. Protéger la biodiversité sur nos sites commerciaux

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

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

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

(3) FAO, 2013, Food wastage footprint – Impact on natural resources – Summary report.

Carrefour ont signé la Charte chantier vert. Enfin, les stations-service gérées par le Groupe sont équipées d'installations visant à prévenir risques environnementaux et nuisances olfactives ; la tenue d'un bilan précis des entrées et sorties de carburants permet de maîtriser le risque de fuites.

Une Charte biodiversité pour les sites en exploitation a été réalisée à l'été 2020. Elle propose des solutions afin de développer la biodiversité sur les centres commerciaux en exploitation, en s'appuyant sur les quatre axes suivants :

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

2.1.2.6 Illustrations en 2021

Création de deux nouvelles filières biologiques françaises

Carrefour accompagne depuis plus de 30 ans les producteurs français pour les aider à développer et à pérenniser leur activité en agriculture biologique. À travers des contrats multipartites, l'enseigne s'engage envers eux sur un volume défini de matières premières ainsi que de produits finis pour une durée de 3 ans minimum, renouvelable. Lors du salon Agricole International Tech&Bio de Bourg-lès-Valence, en septembre 2021, le Groupe a signé deux nouveaux partenariats qui confirment son soutien au bio français. Le premier porte sur la Filière blé meunier/bio/farine/pain précuit avec Bionatis, Moulin Marion et Envisol et concerne quatre références : boule bio, baguette aux graines bio, baguette bio et baguette quinoa, avec un objectif de 960 tonnes en 2022. Le second, pour la Filière Brocolis de Provence avec l'EARL Les Demoiselles, vise un volume de 100 tonnes. Dans le même temps, Carrefour a renouvelé ses engagements auprès de la Filière Viande de bœuf avec UNEBIO (Union des Eleveurs bio), pour un volume de 9 500 bœufs en 2024, ainsi qu'avec l'Assemblée permanente des Chambres d'agriculture pour le développement des filières agricoles bio locales, régionales et nationales et le développement de filières bio et en conversion. Avec ces nouveaux accords, Carrefour passe le cap des 3 000 producteurs bio accompagnés dans le cadre de ses filières.

Promotion des textiles durables de seconde main et Tex Recycled

Engagé à offrir à ses clients une mode plus responsable et durable, Carrefour veille à ce que les produits de sa marque TEX soient respectueux de l'environnement tout au long de leur cycle de vie. Le Groupe garantit la durabilité des matériaux utilisés, la transparence et la réduction de l'impact environnemental de sa chaîne d'approvisionnement et de ses emballages. Il vise à ce que 100 % des matières premières naturelles de ses produits textiles soient durables et traçables d'ici 2030. La marque TEX favorise l'utilisation de matériaux recyclés dans la fabrication de ses produits et s'engage sur des procédés moins polluants en consommant moins d'eau et d'énergie, notamment pour toutes ses gammes de jeans. 100 % des fibres issues de bois (comme la viscose) utilisées dans les produits TEX seront produites sans déforestation d'ici 2023. Dans le cadre de la Journée mondiale du recyclage, le 17 mai 2021, Carrefour Argentine a présenté sa

Collaborations et partenariats ⁽¹⁾

- Inauguration de la station biométhane de Cestas (33) avec Planète Végétal.
- Pacte TooGoodToGo : rassemblant industriels, distributeurs, associations, fédérations de commerce et acteurs du digital luttant contre le gaspillage alimentaire

+ Pour en savoir plus

- [Carrefour.com](#) : [Protéger la biodiversité/](#) RSE - voir rubrique Biodiversité

nouvelle ligne « TEX Recycled » conçue à partir de matières premières recyclées, offrant à ses clients l'opportunité d'une consommation plus responsable. Tous les hypermarchés du pays proposent les culottes, corsages et vestes « TEX Recycled », fabriqués à partir de polyamide et de polyester recyclé, à des prix très compétitifs. De son côté, Carrefour Espagne a consacré un *corner* dans ses magasins de Madrid et Barcelone à la vente de vêtements de seconde main pour promouvoir l'économie circulaire. Ces *corners*, organisés avec Patapam, une entreprise locale spécialisée dans la friperie, ont commercialisé plus de 4 000 vêtements de seconde main pour bébé, enfant, femme et homme entre l'été 2021 et fin octobre, dans le respect des règles d'hygiène et de sécurité requises.

Mobilisation pour un soja zéro déforestation

Carrefour a pour objectif de réduire les impacts négatifs de la production de soja provenant de ses chaînes d'approvisionnement. Depuis 1998, 100 % des Filières Qualité Carrefour nourries sans OGM respectent des garanties assurant l'absence de déforestation. À ce titre, depuis 2006, le Groupe soutient le moratoire amazonien sur le soja. En 2016, il crée Sojalim, une filière de soja durable du Sud-Ouest de la France, proposant aux éleveurs une alimentation locale pour leurs animaux. En 2020, le Groupe relève ses ambitions en prenant la co-direction du *Forest Positive Coalition of Action* au sein du *Consumer Goods Forum* et s'engage au sein du Manifeste Soja, qui vise à mobiliser les acteurs français contre la déforestation importée liée au soja. Depuis, le Groupe a demandé à ses fournisseurs d'exclure le soja issu de la déforestation provenant du Cerrado, principale zone d'extension de cette culture au Brésil, à compter du 1^{er} janvier 2020 (date limite). Le périmètre de cet engagement s'applique, en priorité, aux marques propres Carrefour des filières volaille, porc, bœuf et produits laitiers dont l'alimentation animale contient du soja. Depuis janvier 2021, Carrefour demande ainsi à ses fournisseurs en marque propre d'intégrer une clause contractuelle de non conversion/déforestation dans leurs cahiers des charges. Le Groupe promeut également ces engagements auprès des marques nationales. À fin 2021, Carrefour est désormais en mesure de définir son empreinte, de cartographier ses approvisionnements en soja et d'évaluer les actions menées par les négociants. L'objectif visé à l'horizon 2025 est que 100 % des Filières Qualités et des marques propres Carrefour répondent à cet engagement et que 100 % des négociants de soja soient évalués et se mettent en conformité avec la politique du Groupe.

(1) En France.

Partenariat avec les pêcheurs locaux en Espagne

En Espagne, Carrefour travaille avec plus de 60 marchés aux poissons locaux qui fournissent quotidiennement un assortiment frais à ses magasins. Afin d'apporter son soutien au secteur de la pêche espagnole, fragilisé par la crise de la Covid-19, le Groupe a signé dès 2020 un premier accord avec les pêcheurs de la confrérie de Santana, en Cantabrie, pour commercialiser leur maquereau. L'objectif de ce type de partenariat est d'éliminer le caractère aléatoire des enchères et d'assurer aux pêcheurs un niveau de revenu minimum. Cette garantie d'achat permet en outre de proposer des prix stables aux clients. Cet accord a été le premier d'une série de 12 accords signés tout au long de l'année 2021 dans différentes régions de la côte espagnole. Par exemple, en mai 2021, le Groupe a passé un accord avec l'Association Barbateña pour commercialiser dans ses magasins d'Andalousie, de la communauté valencienne et de Madrid, 40 tonnes d'anchois pêchés dans le golfe de Cadix, selon des techniques durables au prix de 3,90 euros/kg. D'autres accords ont été signés, notamment avec la criée de Roquetas de Mar pour commercialiser 70 tonnes d'espadon frais ; avec la criée de Puerto Celeiro sur un volume de 40 tonnes de merlu et enfin avec l'organisation des pêcheries et des producteurs du Delta de l'Ebre concernant 7 000 unités d'huîtres et 10 tonnes de moules.

Valoriser 100 % des déchets à l'hypermarché de Noisy-le-Grand en France

Le groupe Carrefour s'est fixé comme objectif de valoriser 100 % de ses déchets à l'horizon 2025. En France, le taux de tri dans les hypermarchés s'élève à 75 % à fin décembre 2021. Un premier Comité déchets a été créé en janvier 2021 réunissant plusieurs Directions pour avoir une gestion et un suivi coordonnés des déchets. Ce Comité implique les Directions RSE, achats non marchands, technique, format hypermarchés et supermarchés, et contrôle de gestion. Plusieurs magasins ont pris le leadership en la matière, à l'instar de l'hypermarché de Noisy-le-Grand, dont le taux de valorisation est passé de 69 % à 82 % entre septembre 2020 et décembre 2021. Cette réussite s'explique, d'une part, par la qualité des opérations de tri et, d'autre part, par la mise en place de filières de valorisation locales. En effet, le magasin a aménagé une zone consacrée au tri où chaque type de déchet est clairement identifié par un panneau, afin de faciliter les bons gestes. Ainsi, les déchets valorisables sont systématiquement séparés des déchets résiduels, ce qui augmente le taux de tri. Un contrôle quotidien de la qualité et du volume des déchets est également effectué et des rappels sont faits lors des points d'équipes chaque matin. Enfin, l'hypermarché a créé plusieurs filières de recyclage avec des partenaires. Polystyrène, plastiques rigides, brochures et cintres sont collectés et valorisés par Veolia. Les fruits et légumes ne pouvant être donnés ou vendus sont récupérés par une ferme locale qui les utilise pour nourrir ses poules et autres animaux. Alors qu'un compacteur de déchets résiduels était nécessaire par semaine, un par mois suffit désormais grâce à ces initiatives.

Lancement du Lab Capital Naturel et de l'éco-score

Dans le cadre du Congrès Mondial de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) en septembre 2021, Carrefour a participé au lancement du « Lab Capital Naturel », une initiative lancée par le WWF France et la Chaire Comptabilité

écologique pour expérimenter et étudier des solutions comptables durables et responsables, Carrefour a participé, avec WWF France, au lancement du « Lab Capital Naturel » en 2021. Ce Lab soutient les entreprises pionnières dans la mise en œuvre d'approches et d'outils fondés sur des objectifs rigoureux de préservation de la nature. Il participe, par exemple, au développement de la méthode de comptabilité multi-capitaux CARE (*Comprehensive Accounting in Respect of Ecology*) qui intègre les capitaux naturels et humains dans la comptabilité financière des entreprises, les incitant à repenser leurs objectifs stratégiques et leurs modèles d'affaires. En s'appuyant sur CARE, Carrefour teste l'établissement d'une comptabilité rendant compte de sa gestion du capital social et du capital naturel à travers l'activité d'un de ses magasins en France. Par ailleurs, le Groupe étudie également la mise en place de la méthode CARE pour la production agricole avec un premier projet test réalisé en 2019 pour une des fermes approvisionnant le Groupe en légumes. Suite à ce projet, la Fondation Carrefour finance une thèse pour étudier l'utilisation de cette méthode de comptabilité multi-capitaux chez des fournisseurs en France. À travers ces projets pilotes, le Groupe souhaite contribuer à l'élaboration de nouvelles pratiques de marché pour rendre compte des impacts des activités économiques au regard des limites planétaires et des attentes de la Société. Enfin, Carrefour teste l'affichage environnemental en apposant l'Eco-score sur l'ensemble des produits alimentaires commercialisés sous marques nationales et marques distributeurs. Cette notation environnementale, visible sur Carrefour.fr depuis juin 2021, guide les clients dans le choix de produits qu'ils consomment au quotidien. Cette démarche de sensibilisation, première du genre dans le secteur de la grande distribution, permet, en effet, de privilégier les produits ayant un moindre impact sur l'environnement comme les produits d'origine France, le vrac ou les emballages recyclables, les produits labellisés, ceux qui respectent la pêche responsable ou encore la lutte contre la déforestation.

Lancement du premier lot de viande 100 % sans déforestation

Grâce à son partenariat avec l'Initiative pour le commerce durable (*IDH Sustainable Trade Initiative*) et au soutien de la Fondation Carrefour, Carrefour Brésil commercialise depuis le troisième trimestre 2021, une viande provenant d'élevages du biome amazonien respectueux des meilleures pratiques agricoles, sans aucun impact sur la déforestation, tracée de la naissance du veau jusqu'au rayon du supermarché et proposée à un prix abordable. Les consommateurs accèdent à toutes les informations sur la viande via un QR Code estampillé sur l'étiquette du produit. Cette commercialisation est l'aboutissement d'un programme de production durable de veaux mis en place en 2018 par Carrefour Brésil auprès de 450 petits producteurs du Mato Grosso. Dans le cadre de la préservation des biomes amazoniens, le Groupe leur fournit une assistance technique, financière et environnementale tout en développant une filière d'élevage durable et rentable. Le programme contribue aussi à la lutte contre le changement climatique à travers la restauration des zones de pâturage à faible productivité, en limitant la déforestation et en encourageant une agriculture à faible émission de carbone. Une partie du projet se situe dans la vallée de Juruena, qui représente 35 % de la production de veaux du Mato Grosso et fournit une grande partie de la filière bovine. Carrefour Brésil et l'IDH préparent déjà la prochaine étape, qui consistera à lancer un protocole national regroupant des procédures et des processus garantissant l'origine sociale et environnementale.

2.1.3 LE CLIMAT

2.1.3.1 Synthèse des objectifs

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

En 2019, le Groupe a évalué ses émissions de gaz à effet de serre (GES). 98 % sont des émissions indirectes du scope 3. Sur le scope 2, les émissions sont liées à la consommation d'énergie et de fluides réfrigérants des magasins. Concernant le scope 3, 72 % des émissions du Groupe proviennent des produits et emballages vendus en magasins et 12 % de l'utilisation du carburant vendu, 5 % du transport en amont des produits et emballages vendus et enfin, 5 % de l'utilisation des produits non-alimentaires vendus.

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

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

Risques et opportunités

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

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

matières premières. Cela peut aussi fragiliser les fournisseurs du Groupe mais aussi mettre en péril la relation partenariale instaurée avec eux.

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

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

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

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

Nos leviers d'actions

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

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

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

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

Coalitions et partenariats

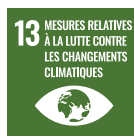
Business Ambition to 1.5 –
Our Only Future

Race to zero

European Climate Pact

RE100 – En cours de
validation

Contribution aux Objectifs de développement durable



Réductions de nos émissions directes Scopes 1 et 2

ANCIENS OBJECTIFS
DÉFINIS PAR LA SBTi
EN 2019

NOUVEAUX OBJECTIFS EN 2021

2025

Réduction de 30 %
des émissions
d'ici 2025 (vs 2019)

2030

Réduction de 30 %
des émissions
d'ici 2030 (vs 2019)

2040

Réduction de 55 %
des émissions
d'ici 2040 (vs 2019)

Réduction de 50 % des émissions d'ici 2030 (vs 2019)
Objectif aligné sur le scénario 1,5°C SBTi

- **ÉLECTRICITÉ RENOUVELABLE** 100 % de l'électricité consommée est issue de sources renouvelables d'ici 2030
- **EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE** Réduction de 27,5 % de la consommation énergétique d'ici 2030 (vs 2019)
- **RÉFRIGÉRANTS** Réduction de 50 % des émissions liées aux réfrigérants d'ici 2030 (vs 2019)

Neutralité carbone de nos opérations directes d'ici 2040

Réduction de 70 % des émissions d'ici 2040 (vs 2019)
Objectif aligné sur le scénario 1,5°C SBTi

- **RÉFRIGÉRANTS** Réduction de 80 % des émissions liées aux réfrigérants d'ici 2040 (vs 2019)

Réductions de nos émissions indirectes

Scopes 3

2025	Gaspillage alimentaire	Réduire le gaspillage alimentaire de 50 % (par rapport à 2019)
	Déchets	100 % de déchets valorisés d'ici 2025
	Emballage	100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables
		20 000 tonnes d'emballages économisés dont 15 000 tonnes d'emballages plastiques (en cumulé depuis 2017)
		30 % d'intégration de plastique recyclé dans les emballages
		1 000 solutions d'emballages réutilisables disponibles en magasins
		500 magasins équipés d'un système de réemploi d'emballage
		50 nouvelles expériences "Vrac"
	Déforestation	100 % des matières premières sensibles couvertes par un plan de réduction des risques en 2025
	Engagement des fournisseurs	300 fournisseurs engagés au sein du pacte pour la transition alimentaire
2030	Protéines végétales	Développer les protéines végétales au travers d'une offre dédiée et de la promotion d'une alimentation plus végétale
	Achat de produits et services	Réduire de 30 % les émissions liées aux achats de biens et services (par rapport à 2019) ; cet objectif correspond à une réduction de 20 mégatonnes de CO ₂ en collaboration avec les fournisseurs
	Usage des produits	Réduire de 27,5 % les émissions liées à l'usage des produits
	Transport aval	Réduire de 20 % les émissions de CO₂ liées au transport aval par rapport à 2019

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

Contexte et objectifs

En 2020, Carrefour est en avance sur ces objectifs avec une réduction de 9 % en 2020 par rapport à 2019. En 2021, Carrefour renforce son ambition et annonce un objectif de neutralité carbone pour ses magasins d'ici 2040. La neutralité carbone et le recours aux énergies renouvelables constituent une attente forte des citoyens et des consommateurs. Conscient de son rôle pionnier au sein de la distribution, le groupe Carrefour se fixe l'objectif de contribuer à la neutralité carbone pour ses magasins dès 2040 (scopes 1 et 2). Son plan d'action pour atteindre la neutralité carbone vise à réduire au maximum les émissions de CO₂ de ses activités à la source.

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

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

- **l'utilisation de 100 % d'électricité renouvelable en 2030.**
Pour y parvenir, le Groupe donnera la priorité à la

production sur site pour l'auto-consommation ou l'injection, puis le recours à des PPA (*Power Purchase Agreement*). La consommation d'électricité représentait 58 % des émissions de GES en 2020 ;

- **la réduction des consommations d'énergie de 27,5 % d'ici 2030 (vs. 2019)**, soit l'équivalent de plus de 1 million de MWh par an et une réduction de 240 000 tonnes équivalent CO₂. Cette réduction équivaut à 100 millions d'euros d'économies annuelles d'achats d'énergie. La consommation d'énergie représentait 66 % des émissions de GES en 2020 ;

- **la réduction de 50 % des émissions liées à l'utilisation de fluides réfrigérants d'ici 2030 et de 80 % d'ici 2040**, notamment par le remplacement des fluides réfrigérants fluorés par de nouvelles installations utilisant du CO₂, en synergie avec la réglementation européenne F-Gaz. La consommation de fluides réfrigérants représentait 34 % des émissions de GES en 2020.

Performances

Indicateurs clés de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
SCOPES 1 ET 2				
Émissions GES du scope 1 + 2 (<i>en teq CO₂</i>)	1 483 001	1 599 584	(7,3) %	
% de réduction des émissions GES du scope 1 + 2 (vs 2019)	(20,1) %	(13,9) %	(6,2) pts	(30) % d'ici 2025, (50) % d'ici 2030 et (70) % d'ici 2040 (vs 2019)
Énergie ⁽¹⁾				
Émissions de CO ₂ liées à la consommation d'énergie (<i>en teq CO₂</i>)	996 918	1 035 250	(4) %	
Consommation d'énergie par m ² de surface de vente (<i>kWh/m²</i>)	467,9	479,8	(2,5) %	
% de réduction des consommations d'énergie par m ² de surface de vente par rapport à 2019	(7) %	(5) %	(2) pts	
Fluides réfrigérants ⁽²⁾				
Émissions de CO ₂ liées aux fluides réfrigérants	486 083	564 334	(14) %	
% de réduction des émissions GES liées aux fluides réfrigérants par rapport à 2019	(31) %	(20) %	(11) pts	
AUTRE INDICATEUR				
Notation au CDP Climat	A	A-		

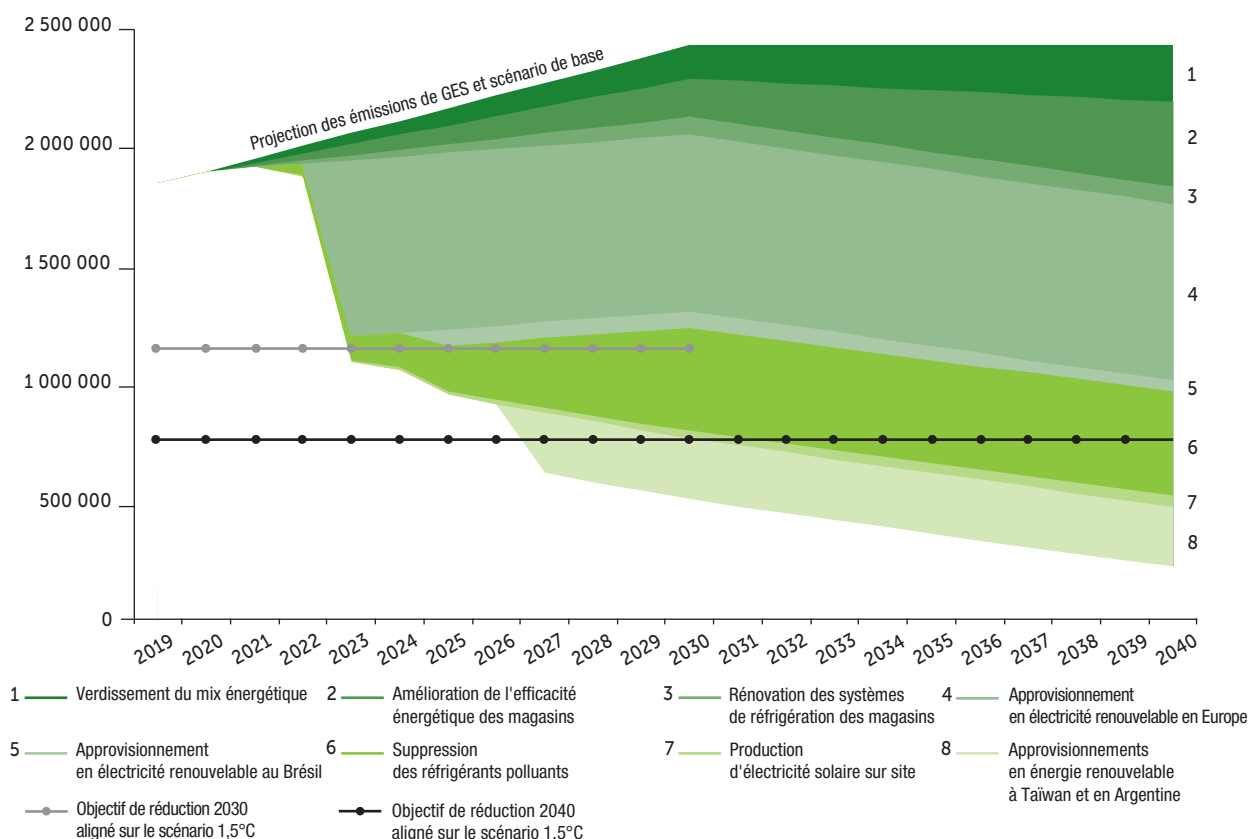
(1) Périmètre : BUs comparables (100 % du CA HT consolidé 2021).

(2) Périmètre : BUs comparables (84,5 % du CA HT consolidé 2021). Hors BRAT. Indicateurs audités en assurance raisonnable.

Plans d'action

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

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



L'utilisation d'électricité renouvelable

Le Groupe développe en priorité la production d'électricité sur site pour l'auto-consommation ou l'injection. En France, le projet Carsol, lancé en 2020, équipe actuellement 7 hypermarchés de centrales photovoltaïques. 10 % de la consommation (21 GWh) de ces magasins est couverte par cette initiative. En Europe, deux magasins sont également équipés de panneaux solaires en Pologne, et un magasin en Belgique. Afin d'atteindre son objectif de 100 % d'électricité renouvelable d'ici 2030, Carrefour aura également recours à des PPA (*Power Purchase Agreement*).

La réduction des consommations d'énergie

Carrefour déploie depuis 2013 un plan stratégique mondial qui vise à encourager toutes les entités du Groupe à gagner en efficacité énergétique. Les pays sont mobilisés sur une liste de cinq actions et technologies prioritaires recommandées dans leurs magasins : substitution des fluides hydrofluorocarbures (HFC) à fort pouvoir réchauffant pour la production de froid commercial, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif, usage de variateurs électroniques de vitesse, utilisation de compteurs divisionnaires et éclairage LED basse consommation. En Europe, la France, l'Italie et la Belgique sont certifiés ISO 50001 pour leurs magasins intégrés (hypermarchés et superchés) ainsi que pour les sièges et entrepôts. Cela représentant 35 % de la surface de vente des magasins hypermarchés et supermarchés intégrés du Groupe.

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

Le Groupe s'est engagé à remplacer les équipements « froid » par des installations fonctionnant au fluide naturel (CO₂), beaucoup moins émissif, d'ici 2030 en Europe et 2040 dans les autres géographies.

Le déploiement de la réglementation F-Gaz en Europe vise en effet à supprimer progressivement des gaz frigorigènes

hydrofluorocarbures (HFC) afin de les remplacer par des alternatives moins émettrices. Chaque pays a constitué sa feuille de route sur ce sujet.

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

Collaborations et partenariats

- Race to zero
- Business ambition for 1,5 °C
- RE100
- Signataire du *French Business Climate Pledge*
- Réseau Consumer Goods Forum (CGF)
- Science Based Target Initiative (SBT)
- Climate Disclosure Standard Board (CDSB)
- Carbon Disclosure Project (CDP) – Reporter Services Membership
- Pacte Transition Alimentaire

+ Pour en savoir plus

- [Carrefour.com](https://www.carrefour.com/rse) : [Lutter contre le changement climatique et s'y préparer](#)/RSE - voir rubrique Climat
- CDP Climat : voir le site du CDP.

2.1.3.3 Promouvoir une consommation bas carbone (scope 3)

Contexte et objectifs

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

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

Pour atteindre ces objectifs, Carrefour dispose de plusieurs leviers pour promouvoir une consommation bas carbone, tels que la sélection des produits et emballages mis en rayon, l'engagement des fournisseurs dans la réduction des émissions, la définition de critères d'achat responsable, la

promotion de l'économie circulaire et l'orientation des clients dans leurs choix de consommation. Carrefour s'est notamment fixé les objectifs suivants :

- **engagement des fournisseurs** : 300 fournisseurs engagés dans le Pacte Transition Alimentaire d'ici 2025 ;
- **produits locaux et nationaux** : 45 000 producteurs partenaires d'ici 2025 ;
- **production responsable** : 100 % des produits issus des Filières Qualité Carrefour engagés dans une démarche d'agro-écologie d'ici 2025 ; 100 % des matières premières sensibles couvertes par un plan d'action de lutte contre la déforestation d'ici 2025 (huile de palme, bœuf brésilien, bois et papier, soja, cacao) ;
- **réduction des emballages et économie circulaire** : 20 000 tonnes d'emballages économisées dont 15 000 tonnes d'emballages plastiques d'ici 2025 (en cumulé depuis 2017) ; 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables en 2025 ; 30 % d'intégration de plastique recyclé dans les emballages d'ici 2025 ;
- **gestion des déchets et du gaspillage alimentaire** : 50 % de réduction du gaspillage alimentaire de d'ici 2025 (par rapport à 2016) ; valoriser 100 % des déchets des magasins d'ici 2025.

Performances

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
Nombre de fournisseurs partenaires du Pacte Transition Alimentaire	114	26	+ 338 %	300 en 2025
Nombre de producteurs partenaires ⁽¹⁾	38 580	36 277	-	45 000 en 2025
Pourcentage des produits Filières Qualité Carrefour engagés dans une démarche d'agro-écologie	<i>Méthodologie de reporting en cours de développement</i>		-	100 % en 2025
Pourcentage des matières premières sensibles couvertes par un plan d'action de lutte contre la déforestation ⁽²⁾	53,6 %	Nouveau		100 % en 2025
Tonnes d'emballages économisées (en cumulé depuis 2017)	11 068	6 212	78 %	20 000 en 2025
Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits aux marques de Carrefour ⁽³⁾	46 %	44 %	-	100 % en 2025
Pourcentage d'intégration de plastique recyclé dans les emballages pour les produits aux marques de Carrefour	<i>Méthodologie de reporting en cours de développement</i>		-	30 % en 2025
Pourcentage de réduction du gaspillage alimentaire (kg/m ²) par rapport à 2016 ⁽⁴⁾	(30,7) %	(28,7) %	(2) pts	(50) % en 2025
Pourcentage de valorisation des déchets des magasins ⁽⁵⁾	68,2 %	66,2 %	+ 2 pts	100 % en 2025

- (1) Producteurs partenaires nationaux en agriculture biologique, Filières Qualité Carrefour, producteurs régionaux et locaux en référencement direct par les magasins.
- (2) Cet indicateur composite prend en compte les matières premières prioritaires pour le Groupe en matière de déforestation (l'huile de palme, le bœuf, le soja, le cacao et la traçabilité des traders), de protection des ressources halieutiques, et des matières premières textile sensibles (coton, cachemire, viscose).
- (3) Périmètre : FR uniquement. BUs comparables (54,1 % du CA HT consolidé 2021 et 2020). Méthodologie de reporting en cours de déploiement dans les autres pays.
- (4) Périmètre : Hors ES (SM, PRX, C&C), IT (C&C), BE (HM, SM), & TW (HM, SM). BU non comparables (90,2 % du CA TTC consolidé 2021). Inclusion des données entrepôt pour Atacado.
- (5) Périmètre : Hors IT. BU non comparables (93,6 % du CA TTC consolidé 2021 vs 96,1 % en 2020).

Réduire les émissions scope 3

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

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

Limiter le gaspillage alimentaire et valoriser les déchets. Selon une étude de l'Ademe⁽¹⁾, En France, 10 millions de tonnes d'aliments sont perdues et gaspillées par an tout au long de la chaîne. Carrefour met en place des plans d'action (détaillés en section 2.1.2.2) pour réduire de 50 % le gaspillage alimentaire d'ici 2025 (par rapport à 2016). Carrefour vise également 100 % de déchets valorisés d'ici 2025 (section 2.1.2.4).

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

Carrefour développe dans ses hypers, en partenariat avec Cash Convertor, des *corners* « occasions » partout en France. À date, 17 *corners* sont ouverts en hypermarchés avec une surface moyenne de 100 m². L'ambition étant l'ouverture de 80 *corners* en hypermarchés à fin 2024. Ces *corners* permettent le réemploi de matériel de téléphonie, petit électroménager, matériel informatique, mais aussi des livres, DVD, jeux, bijoux et maroquinerie. De plus, dans 120 hypermarchés non couverts par un *corner* occasions, et grâce à un partenariat avec BackMarket, des bornes Eco ATM ont été installées pour permettre la récupération d'appareils de téléphonie qui sont ensuite recyclés ou reconditionnés.

Développer la consigne et la recyclabilité des emballages. Le Groupe souhaite supprimer les emballages grâce au développement du vrac mais aussi développer la consigne. Lorsqu'il est impossible de supprimer les emballages ou de les réutiliser, Carrefour souhaite garantir la recyclabilité ou la compostabilité effective des emballages, en cohérence avec les filières de recyclage nationales (voir section 2.1.2.5).

Transport aval. Carrefour a pour objectif de réduire de 20 % les émissions de CO₂ liées au transport aval d'ici 2030, par rapport à 2019, en optimisant les modèles logistiques et en développant des alternatives à l'utilisation du diesel. Dans chaque pays, les équipes de *supply chain* travaillent en étroite collaboration avec les transporteurs pour améliorer le remplissage des camions, optimiser les distances parcourues et favoriser les modes de transport alternatifs, suivant la politique du Groupe. En France, Carrefour modernise sa flotte, qui comptait 600 camions roulant au biométhane à fin 2021, moins polluants et moins bruyants (moins de 60 dB), certifiés selon la norme PIEK.

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

Définition de règles d'achat pour les produits contrôlés : Carrefour met en œuvre un ensemble de plans d'action pour développer des approvisionnements responsables et, ainsi, réduire l'impact climatique des produits de ses marques propres. Le Groupe s'engage notamment à lutter contre la déforestation, à développer les pratiques agro-écologiques au sein de ses Filières Qualité Carrefour ou à s'approvisionner en poisson issu de la pêche responsable (voir sections 2.1.2.2 et 2.1.2.3). Carrefour a

pour objectif que chacun de ses produits Filières Qualité Carrefour soit engagé dans une démarche agro-écologique d'ici 2025. Par exemple : « nourri sans OGM », « nourri sans traitement antibiotique », « cultivé sans traitement chimique », etc. Un certain nombre de ces pratiques permettent d'abaisser les émissions CO₂ liées à la production agricole, on citera, par exemple, la réduction de l'utilisation de pesticides et d'engrais azotés, l'agriculture de conservation des sols (voir section 2.1.2.2). De plus, le Groupe travaille sur l'approvisionnement responsable de ses emballages et vise 100 % d'emballages papier et carton des produits contrôlés conformes à la politique forêts durables d'ici 2025 et à intégrer 30 % de plastique recyclé dans ses emballages plastique d'ici 2025. De plus, 99,9 % des publications commerciales sont certifiées FSC® (*Forest Stewardship Council*®), PEFC® (*Programme for the Endorsement of Forest Certifications*®), ou fabriquées à partir de fibres recyclées.

La végétalisation de l'alimentation. L'Ademe présente la production de viande comme responsable de la moitié de la production de gaz à effet de serre du secteur alimentaire. C'est pourquoi la végétalisation de l'alimentation est un sujet clé pour Carrefour. Il s'agit en effet d'une attente sociétale forte à la croisée des grands enjeux climatiques, de la préservation de la biodiversité, du partage des ressources au niveau mondial et des grands enjeux de santé publique. Cette attente se traduit d'ores et déjà par une forte croissance de la demande qui impacte les marchés. Carrefour s'engage à développer des gammes végétariennes dans la perspective d'offrir une alternative à la consommation de protéines animales. Ces produits s'adressent à une grande variété de consommateurs qu'ils soient vegans, végétariens, soucieux de préserver le bien-être animal ou flexitariens. Carrefour veille à la qualité et au profil nutritionnel de ces gammes. Premier distributeur français à lancer une gamme végétarienne à sa marque, Carrefour compte aujourd'hui 110 produits, soit l'offre végétarienne la plus large en grandes et moyennes surfaces. En 2021, Carrefour a continué son accélération sur le segment des simili-carnés en lançant plus de 10 innovations, pour satisfaire la demande de « Mieux manger » et de « Mieux consommer » des consommateurs. Pour chaque type de produits carnés ou laitiers, une alternative végétale existe. Ces produits alternatifs sont proposés dans tous les pays d'Europe intégrés par le Groupe, dans tous les formats.

Privilégier les légumes locaux et de saison. Privilégier les légumes de saison est un levier évident pour diminuer son empreinte carbone. L'Ademe estime qu'une tomate hors saison émet 10 fois plus de CO₂ qu'une tomate de saison produite hors serre chauffée. Dans cette logique, Carrefour propose à ses consommateurs une offre de produits saisonniers et locaux. Pour développer cet assortiment, le Groupe s'engage à contractualiser dans tous les pays où le Groupe opère avec 45 000 producteurs partenaires locaux ou nationaux d'ici 2025.

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

(1) Pertes et gaspillages alimentaires : l'état des lieux et leur gestion par étapes de la chaîne alimentaire, Mai 2016.

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

3. Engager nos partenaires

Pacte Transition Alimentaire. Les produits vendus par Carrefour et fournis par de grandes marques nationales font l'objet d'une attention spécifique. En effet, Carrefour privilégie l'approche partenariale sur ces produits avec le développement du Pacte pour la transition alimentaire. À fin 2021, 114 fournisseurs sont engagés dans le pacte international et dans les pactes locaux. L'objectif du Groupe est d'avoir 300 fournisseurs engagés d'ici 2025.

Carrefour a lancé, en 2019, le Pacte Transition Alimentaire, un réseau de fournisseurs Carrefour, engagés dans la transition alimentaire pour tous. Le Pacte offre une plate-forme d'échanges, de partages des bonnes pratiques, de découvertes de nouvelles opportunités de collaboration avec Carrefour et de partage des progrès avec les consommateurs. Le Pacte s'articule autour de quatre piliers : emballage, biodiversité, climat, santé/nutrition. Les fournisseurs candidats (alimentaires et non-alimentaires) pour rejoindre le Pacte de Transition Alimentaire doivent présenter un programme d'actions ambitieux sur au minimum trois des quatre piliers du Pacte. Ce programme est validé par un jury composé d'experts internes et les fournisseurs doivent rendre compte de leurs progrès régulièrement. Des groupes de travail sont organisés tout au long de l'année.

Sur le pilier climat, le projet « 20 Mégatonnes » lancé en 2020, vise à encourager les fournisseurs à prendre des engagements de réduction de leurs émissions, mesurer leurs progrès, impliquer les consommateurs et proposer des modes de consommations faiblement émetteurs de CO₂. En 2021, Carrefour lance une plate-forme collaborative ouverte à tous ses fournisseurs sur un site dédié. Cette plate-forme va permettre au groupe Carrefour de suivre les engagements et les progrès de ses fournisseurs en matière de lutte contre le réchauffement climatique ainsi que de mettre en avant leurs actions les plus innovantes. Cette plate-forme a été développée dans le cadre du groupe de travail sur le climat du Pacte Transition Alimentaire co-piloté par Pepsico et qui rassemble Johnson & Johnson, Essity, Beiersdorf, Mars, Danone, Soufflet, Coca-Cola, Kimberly Clark, Heineken,

Reckitt, Innocent, L'Oréal, Kellogg's, Andros et Savencia. Chaque fournisseur sera en mesure de communiquer ses émissions de gaz à effet de serre, ses objectifs de réduction ainsi que l'atteinte de ses objectifs année après année. La méthode utilisée est alignée avec les références du secteur (*Greenhouse Gas Protocol* et *Carbone Disclosure Project*).

4. Engager les clients dans leurs choix de produits

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

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

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

Collaborations et partenariats

- Pacte Transition Alimentaire, groupe de travail sur le climat co-leadé avec Pepsico
- *Science Based Targets*
- Cash Converter
- Back Market
- Meridiam

2.1.3.4 Lutter contre le gaspillage alimentaire

Contexte et définition

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

Carrefour a évalué en 2018 le gaspillage, depuis la culture jusqu'à la table du consommateur sur cinq de ses produits

frais les plus vendus (avocat, cabillaud, carotte, pain et poulet). Ces études ont permis d'identifier des solutions adaptées tout au long de la chaîne de valeur : culture et récolte, tri, conditionnement et transport, contrôle qualité, distribution et consommation. Limiter le gaspillage alimentaire est un enjeu majeur pour Carrefour, tant pour améliorer leur efficacité opérationnelle – le *management* de la démarque permet de limiter les pertes et la valorisation des invendus alimentaires et des produits écartés de la vente constitue une opportunité de réduction des pertes.

Cet enjeu global de réduction du gaspillage alimentaire a pris un nouveau relief en 2020. La crise sanitaire ayant aggravé les difficultés des personnes et ménages à faible pouvoir d'achat, il devient en effet plus impératif de limiter la déperdition de denrées alimentaires saines et propres à la consommation, afin qu'elles puissent bénéficier aux plus démunis. En 2021, des actions de solidarité ont continué à être menées.

Politique et performance

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

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

Indicateurs clés de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible 2025
% de réduction du gaspillage alimentaire (par rapport à 2016) ⁽¹⁾	(30,7) %	(28,7) %	(2) pts	50 %
% d'invendus alimentaires valorisés	53,2 %	57,4 %	(4,2) pts	-

(1) Hors ES (SM, PRX, C&C), IT (C&C), BE (HM, SM). BU non comparables (90,2% du CA TTC consolidé 2021). Inclusion des données entrepôt pour Atacadão.

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Nombre d'équivalents repas distribués sous formes d'invendus alimentaires à des associations (en milliers de repas) ⁽¹⁾	44 134	77 071	(42,7) %
Poids d'invendus alimentaires valorisés par la vente de paniers en partenariat avec Too Good To Go ⁽²⁾	3 440 tonnes	3 885 tonnes	(11,4) %

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

(2) Périmètre : BE, ESP, FR IT, PO.

Commentaire performances 2021. Après une baisse très forte du gaspillage alimentaire en 2020 dans le cadre de la crise sanitaire, le gaspillage alimentaire continue de baisser en 2021. L'optimisation de la gestion des stocks et des

produits à date courte continue, ainsi que la vente de paniers Too Good To Go en magasins. Carrefour a étendu son périmètre de reporting et couvre désormais 90 % de son parc de magasins intégrés (vs 70 % en 2020).

(1) FAO. 2012. Pertes et gaspillages alimentaires dans le monde – Ampleur, causes et prévention. Rome. <https://www.fao.org/3/i2697f/i2697f.pdf>

(2) Cirad.fr, 10 % des gaz à effet de serre mondiaux liés aux pertes et gaspillages alimentaires, <https://www.cirad.fr/les-actualites-du-cirad/actualites/2021/10-des-gaz-a-effet-de-serre-mondiaux-lies-aux-pertes-et-gaspillages-alimentaires>

Plans d'action

1. Professionnaliser en magasin la lutte contre le gaspillage

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

Les magasins du Groupe sont chargés de trouver des solutions adaptées pour vendre les produits plutôt que de les retirer des rayons : découpe des ananas dont les feuilles sont sèches, vente des bananes à l'unité, conditionnement des gousses d'ail ou produits délotés, etc. En France, en Espagne, en Italie, en Belgique et en Pologne, Carrefour est engagé aux côtés de l'application Too Good To Go en proposant des paniers alimentaires d'inventus à petits prix dans 2 624 magasins.

Les magasins promeuvent également les dates courtes, en proposant -30 % à -60 % de réduction sur les produits concernés en France, et jusqu'à -90 % en Pologne, où des têtes de gondole dédiées ont été testées en 2020 et seront déployées en 2021 en hypermarchés et supermarchés.

Les articles ne pouvant être donnés peuvent être proposés à des associations ou entreprises utilisant les inventus comme matière première pour créer des produits éco-responsables revendus en magasin, par exemple des confitures. Enfin, lorsque les produits ne peuvent être ni donnés ni transformés, ils sont valorisés en biodéchets et transformés en biométhane utilisé dans près de 600 camions Carrefour de transport de marchandises.

Pendant la crise sanitaire, le Groupe a accentué son soutien aux banques alimentaires et aux associations. Au Brésil, en Espagne et en France, des partenariats ont été poursuivis avec des Banques alimentaires pour 100 % des hypermarchés. Le Groupe s'est également associé à Caritas et à la Croix Rouge dans d'autres pays intégrés tels que la Pologne ou l'Argentine. Chaque matin, les magasins opèrent un tri pour orienter les inventus sains et pouvant être donnés vers les associations locales, dans le respect de la chaîne du froid.

Depuis le début de la crise sanitaire, la Fondation Carrefour a débloqué plus de 3,8 millions d'euros, notamment pour soutenir la distribution alimentaire en Argentine, au Brésil, en Roumanie et en France en 2021.

Carrefour Italie a lancé dans plus de 1 400 points de vente une opération de soutien aux banques alimentaires : les dons effectués par les clients ont été transformés en Carte Cadeau pour les familles les plus démunies. Dejobox a redistribué gratuitement plusieurs dizaines de milliers de repas aux hôpitaux, cliniques et cabinets médicaux. En 2021, les dons du Groupe ont représenté l'équivalent de plus de 44 millions de repas.

2. Trouver des solutions avec les fournisseurs

Le Groupe et ses fournisseurs ont engagé en 2017 une action conjointe pour revoir les dates limites de consommation (DLC). À ce jour, plus de 400 références de marques Carrefour ont vu leur date limite de consommation ou leur date de durabilité minimale (DDM) allongées et la mention de la DDM a été supprimée sur plus de 100 références. La mention obligatoire « à consommer de préférence avant fin » de la DDM est complétée par une indication mieux reconnue par les consommateurs « meilleur avant ».

En 2020, les hypermarchés ont déployé des têtes de gondoles pour commercialiser des produits dont les dates de durabilité minimale (DDM) sont dépassées jusqu'à 1 mois maximum. Les collaborateurs en magasin sont formés et sensibilisés aux enjeux de l'anti gaspi et des actions à mettre en œuvre au quotidien via un e-learning mis à disposition sur Cap Formation, outil interne de formation destiné aux collaborateurs de Carrefour.

3. Promouvoir l'enjeu auprès des clients

Les promotions et les affichages en magasin contribuent à sensibiliser les clients sur l'achat de produits à date courte lorsqu'ils souhaitent consommer le produit le jour même ou le lendemain. Carrefour poursuit en parallèle le développement de ses programmes anti gaspi, valorisant les produits aux défauts d'aspect mineurs mais propres à la consommation. En France, le Groupe commercialise des produits non conformes à prix réduit, pour des raisons de forme ou de poids, tout en garantissant leur qualité, sous la marque exclusive « Tous Antigaspi ». En Espagne, Carrefour encourage la consommation de différents légumes andalous en offrant une réduction de 25 % sur le prix de différents légumes avec défaut.

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

Le Groupe a mis en place en 2020 le défi Zéro Gaspi, un système de balisage transverse destiné à rendre visible pour les clients l'ensemble des initiatives mises en place pour réduire le gaspillage. Carrefour Espagne, très impliqué dans la démarche, fabrique et vend dans ses magasins des crèmes végétales d'un litre fabriquées avec des produits très mûrs. En France, des paniers anti gaspi de fruits et légumes déclassés sont depuis décembre regroupés en lots et vendus à prix cassés dans des barquettes en carton au logo Zéro Gaspi.

Un défi Zéro Gaspi supplémentaire a été lancé en France en 2020 : afin d'accélérer la réduction du gaspillage alimentaire, Carrefour a signé, avec 50 acteurs Français, le pacte national sur les dates de consommation visant à rendre plus lisibles pour les consommateurs les dates indiquées sur les produits.

Carrefour souhaite aussi promouvoir une culture anti-gaspillage, en responsabilisant les jeunes générations pour qu'elles choisissent, de contribuer à une consommation plus durable et à la conservation et à la valorisation des aliments par des comportements vertueux. C'est donc dans le cadre de sa stratégie d'innovation numérique, que Carrefour Italie a lancé le défi #CarrefourZeroWaste sur TikTok en 2021.

Les utilisateurs ont été invités à partager une vidéo d'une de leurs recettes ou d'un de leurs plats réalisés avec des produits proches de la date de péremption achetés dans les magasins de Carrefour en Italie, afin de montrer comment, avec une pincée d'inventivité en cuisine, il est possible de réaliser des plats délicieux sans gaspillage alimentaire. Pour chaque vidéo publiée, Carrefour a fait don de 1 kg de produits à Banco Alimentare, qui les a distribués aux organisations caritatives qui aident les personnes et les familles en difficulté dans la région.

Collaborations et partenariats

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

+ Pour en savoir plus

- [Carrefour.com](#) : [Lutter contre le gaspillage alimentaire/RSE](#) - voir rubrique Climat
- Voir aussi section 2.1.2.5 Limiter l'impact environnemental de nos sites.

2.1.3.5 Illustrations en 2021

La multiplication des innovations en matière d'emballages

La lutte contre les emballages plastiques est l'une des priorités d'action du Groupe. Carrefour France accompagne le déploiement du vrac dans tous ses formats avec désormais plus de 1 100 magasins disposant de cette offre. Le Groupe a triplé son chiffre d'affaires sur ce segment entre 2017 et 2020. Pour accélérer le développement de ce marché, Carrefour a lancé lors du salon VivaTech 2021 le *Carrefour Bulk Innovation Challenge*. Ce challenge s'adresse aux *start-ups* et aux entrepreneurs de l'alimentaire et vise à trouver des solutions innovantes aux dix points qui freinent le développement du vrac actuellement. Alexandre Bompard a assisté en novembre 2021 aux présentations des 15 finalistes. Les 5 lauréats, récompensés le 5 janvier 2022, développeront et testeront leur solution au sein du Lab Vrac de Carrefour.

Le Groupe développe également la consigne. Après avoir lancé la solution d'emballages consignés et réutilisables *Loop* dans des Carrefour City et Market à Paris fin 2020, Carrefour l'a introduite en hypermarché, à Montesson, et dans dix magasins de proximité supplémentaires en 2021. Carrefour Pologne, à l'avant-garde des pratiques vertes dans son secteur, propose depuis novembre 2021 de l'eau gazeuse de la marque Jurajska dans des bouteilles en verre d'un litre consignées : lors du premier achat, le client paye une consigne pour les bouteilles et leurs caisses de transport ; lors des achats suivants l'intégralité de l'emballage est remplacée gratuitement.

Carrefour développe également de nouveaux systèmes de recyclage. En Île-de-France, un système pilote de recyclage de couches usagées en partenariat avec Pampers et TerraCycle est installé avec des poubelles connectées dans cinq magasins Carrefour. La cellulose des couches est recyclée pour la fabrication de meubles tandis que le plastique recyclé peut servir à la fabrication de bouchons de bouteilles. Ce dispositif, testé de mai à novembre 2021, va permettre d'évaluer la faisabilité d'une collecte à plus grande échelle. Durant l'été, Carrefour a également proposé aux Parisiens un service de recyclage de leurs masques à usage unique, en mettant à disposition des boîtes de collecte, 100 % en carton et recyclable, dans 106 magasins Carrefour City de la capitale. Les 700 000 masques collectés ont été transformés en granulés de polypropylène pour être utilisés dans la production de pièces plastiques automobiles par exemple.

Animer le Pacte Transition Alimentaire

Carrefour a lancé en 2019 le Pacte pour la Transition Alimentaire, un réseau de fournisseurs engagés dans la fabrication de produits sains, responsables et respectueux de la planète. Il s'agit à la fois de partager les bonnes pratiques et de collaborer pour améliorer les habitudes de consommation. Afin de maintenir dans la durée la mobilisation de ses partenaires, Carrefour a lancé en 2021 les *European Food Transition Awards*. Du 16 octobre au 1^{er} novembre, 410 000 clients européens de l'enseigne ont voté

sur une plate-forme dédiée pour élire les produits les plus emblématiques de la Transition Alimentaire pour tous. 250 produits ont été retenus pour leurs engagements sur quatre thèmes clés : les produits sains, les emballages, le climat et la biodiversité. 9 prix européens correspondant à 9 catégories ont été décernés. Le jury a également remis un prix national à chacun des six pays participant à l'opération (France, Espagne, Roumanie, Belgique, Italie et Pologne). Carrefour partage son engagement pour une alimentation saine et vertueuse avec les consommateurs et organise des Semaines de la Transition Alimentaire, entièrement dédiées aux produits durables et locaux.

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

Carrefour est devenu en 2021 la première enseigne de distribution en France à proposer une offre complète de bornes de recharge pour véhicules électriques en partenariat avec Meridiam, investisseur spécialisé dans les infrastructures essentielles. D'ici 2023, 2 000 bornes alimentées à 100 % en énergie verte seront installées sur l'ensemble du parc des hypermarchés français du Groupe. Chaque magasin sera doté d'environ 10 places de parking équipées. L'offre d'électromobilité de Carrefour répond aux différents besoins des utilisateurs. Elle comporte un service de recharge dite « de confort », à 22 kW, gratuit la première heure pour les clients porteurs de la carte de fidélité ou de la carte pass Carrefour ; un service de charge rapide à ultrarapide de 50 kW à 350 kW, permettant de réaliser un « plein électrique » en 15 mn à 45 mn selon les véhicules, ainsi qu'un service gratuit pour les mobilités douces (vélos et trottinettes électriques). Grâce au maillage territorial de Carrefour, son service de recharge sera l'un des plus importants en France mais également un des plus qualitatifs, avec 56 % de « super chargeurs ». Le Groupe étudie déjà l'opportunité d'une seconde vague d'installations afin d'équiper les Carrefour Market et les magasins franchisés.

La lutte contre le gaspillage alimentaire en magasin

Pleinement engagé dans la lutte contre le gaspillage alimentaire, le Groupe multiplie les innovations dans tous ses rayons. Depuis 2020, Carrefour développe la vente de paniers composés de produits « à dates courtes » en partenariat avec l'application Too Good To Go. En 2021, Carrefour France a mis en place des meubles « défi zéro gaspi » dans 30 de ses magasins : ils accueillent les œufs intacts issus des boîtes abîmées ou salies, vendus en vrac à petit prix. Pour ne pas perdre des fruits et légumes sains, conditionnés en barquettes, filets ou sachets et retirés de la vente en raison de l'altération d'un ou deux produits, un reconditionnement en paniers « zéro gaspi » a été mis en place dans l'ensemble des magasins. Dans le même esprit, Carrefour Espagne propose une réduction de 25 % sur les prix des légumes sains mais « moches ». L'initiative limite le gaspillage tout en permettant aux clients de profiter de produits de qualité à moindre coût.

2.1.4 LA SANTÉ ET LA QUALITÉ DES PRODUITS

2.1.4.1 Synthèse des objectifs

Contexte Les consommateurs demandent une information et des standards de qualité clairs ⁽¹⁾. Carrefour veille à assurer la qualité et la sécurité des produits de ses marques propres, du suivi logistique à la mise en œuvre de procédures de retrait et de rappel si nécessaire, ainsi qu'à respecter les normes d'hygiène dans ses magasins. Ces enjeux sont essentiels pour le Groupe : ils peuvent avoir des impacts importants sur sa réputation, ses performances financières et, le cas échéant, engager sa responsabilité.

Dans le contexte de la Covid-19, le groupe Carrefour a tout mis en œuvre pour protéger la santé de ses clients ainsi que celle de ses équipes, en s'adaptant constamment aux dispositions et règles sanitaires recommandées par les pouvoirs publics dans chaque pays. Des certifications délivrées par des organismes tiers indépendants ont d'ailleurs été obtenues en France, en Espagne, en Roumanie et au Brésil, preuve supplémentaire de l'engagement du Groupe pour protéger ses collaborateurs et clients face à la pandémie et aux risques qui lui sont associés.

Risques et opportunités

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

- carence de contrôle et de traçabilité des produits : des carences significatives dans le contrôle et la traçabilité des produits pourraient avoir des impacts sanitaires graves sur nos clients et ne pas répondre aux attentes des consommateurs sur l'origine des produits. Ces carences sont susceptibles d'avoir un impact sur le développement et les résultats de Carrefour ;
- défaut dans l'élaboration ou le respect des cahiers des charges des produits MDC : le cahier des charges d'un produit MDC comprend une erreur ou une omission ce qui rend impossible sa commercialisation ;
- manquement aux normes de qualité et d'hygiène en magasin ou en entrepôt : suite à un audit, les inspecteurs constatent que des produits frais périmés sont toujours disponibles en rayon dans un supermarché, ce qui entraîne des sanctions ;

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

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

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

Nos leviers d'actions

Le Groupe s'appuie sur différents leviers afin de garantir la qualité, la conformité et la sécurité de ses produits, ainsi que promouvoir la santé de ses clients par l'alimentation. Carrefour mène ainsi une politique qui s'appuie sur :

- les processus qualité : la garantie de processus qualité efficaces en magasin, en entrepôt, dans la conception et le suivi des cahiers des charges des produits, ainsi que pour la mise en œuvre d'une traçabilité. La conception des cahiers des charges et des gammes de produits disponibles doit répondre aux priorités de santé publique et implique notamment :
 - une reformulation régulière des produits contrôlés afin de limiter le contenu énergétique, le sel, les sucres et les matières grasses (saturées et trans) et la suppression des additifs et substances controversées,
 - le développement d'une offre alimentaire répondant aux problématiques des allergènes et des pathologies en lien avec l'alimentation (exemple : gammes sans gluten, sans sel ou pauvre en sel...), définie en relation avec des

associations de consommateurs, de patients, des Fondations ou organisme de recherche ;

- l'offre de produits sains : Le développement d'une offre saine pour faciliter l'accès au « bien-manger » pour tous, notamment pour les publics sensibles. À travers ses marques propres et le développement de services adaptés, Carrefour facilite l'accès de tous à une alimentation équilibrée, de qualité et promeut une alimentation bonne pour l'environnement ;
- l'implication des clients : L'accompagnement de la transition des habitudes alimentaires vers une alimentation plus saine et respectueuse de l'environnement au travers d'une information nutritionnelle simplifiée, de programmes de communication et de dynamiques commerciales et positives ;
- l'engagement des collaborateurs : La mise en place d'une sensibilisation et de formations des collaborateurs, pour en faire des ambassadeurs de la transition alimentaire en magasin, sur la nutrition et les habitudes alimentaires plus saines.

(1) Voir matrice de matérialité du Groupe en section 1.3.1.4.

Coalitions et partenariats

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

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

Contribution aux Objectifs de développement durable



Nos objectifs

THÉMATIQUE	OBJECTIF	ÉCHÉANCE
Fournisseurs	Avoir un audit qualité sur 100 % du parc de fournisseurs	Permanent
Traçabilité/ <i>blockchain</i>	Déployer la technologie <i>blockchain</i> sur une centaine de produits FQC	2023
Santé	Supprimer les substances controversées de nos produits de marques Carrefour au sein du Groupe ⁽¹⁾ .	Permanent
	Apporter une information nutritionnelle claire et transparente au consommateur.	Permanent
	Proposer un profil nutritionnel optimisé sur l'offre de produits Carrefour	Permanent
	Apposition du Nutri-Score sur 7 000 produits en Europe	2022
Agriculture biologique	15 % des ventes de produits frais alimentaires relèvent de l'agriculture biologique ou de l'agro-écologie d'ici 2025	2025
Produits FQC	Atteindre 10 % de pénétration des FQC au sein des produits frais	2025
	100 % des FQC ont une allégation agro-écologique différenciante	2025

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

2.1.4.2 Garantir la sécurité de nos clients et la qualité de nos produits

Contexte et définition

Les consommateurs sont à la recherche de garanties sur la qualité de leur alimentation. Ils veulent bénéficier d'informations et de standards clairs. En cohérence avec sa raison d'être, « devenir leader de la transition alimentaire pour tous », Carrefour répond à leurs attentes en démocratisant une alimentation saine et de qualité. Le Groupe veille ainsi à assurer la qualité et la sécurité des produits de ses marques

propres, depuis la logistique jusqu'à la mise en œuvre de procédures de retrait et de rappel si nécessaire. Il est également attentif au respect des normes d'hygiène dans ses magasins. Ces enjeux sont en effet essentiels pour Carrefour : ils peuvent avoir des impacts majeurs sur sa réputation, ses performances financières et, le cas échéant, engager sa responsabilité.

Politique et performance

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

- assurer la qualité et la sécurité des produits contrôlés par Carrefour via les spécifications des produits, les plans de contrôle, les processus qualité en magasin ou encore les systèmes d'alerte et de retrait ;
- garantir la transparence et la traçabilité des produits Carrefour via l'utilisation de la technologie *blockchain*, qui

permet la traçabilité complète des produits alimentaires (tout en garantissant la protection des données enregistrées et l'historique de l'information du produit de la filière, et des certifications tierces parties) ;

- supprimer les substances controversées sur les plans sanitaires et environnementaux des produits Carrefour, et cela dès l'amont de leur production, en réduisant l'utilisation de pesticides et en excluant les OGM.

Indicateurs clés de performance ⁽¹⁾	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Nombre de fournisseurs – sites ⁽¹⁾	3 040	2 670	13,9 %
Nombre de contrôles réalisés – analyses	49 002	44 727	9,6 %
Nombre de contrôles réalisés – panels externes	4 084	3 265	25,1 %
% de sites certifiés IFS ou BRC ⁽¹⁾	89 %	89 %	0 pt
% de sites audités par Carrefour ⁽¹⁾ dont :	11 %	11 %	0 pt
• % de notes obtenues aux audits entre A et B ⁽¹⁾	95 %	93 %	2 pts
• % de notes obtenues aux audits entre C et D ⁽¹⁾	4,3 %	6,3 %	2 pts
Nombre de retraits ⁽²⁾	533	546	(8,6) %
% des retraits effectués pour des produits à marque Carrefour	53 %	58 %	5 pts
Nombre de rappels ⁽³⁾	452	334 ⁽¹⁾	35,3 %
% de rappels effectués sur les produits à marque Carrefour	18 %	24 %	(6) pts

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

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

(3) Crise du sésame à l'origine de 145 rappels.

Commentaire 2021. Carrefour met en place un ensemble d'exigences et de procédures afin de garantir la qualité et la conformité des produits qu'il distribue. 100 % des sites de fabrication de marques Carrefour sont certifiés par les standards internationaux *International Featured Standard* et *British Retail Consortium* (89 % en 2020) ou audités par Carrefour (11 % en 2020). Les plans de contrôle de Carrefour incluent également des panels de consommateurs et des

analyses de la fraîcheur et de l'origine des produits en entrepôt et en magasin.

En 2021, le nombre de rappel a été fortement impacté par la découverte de traces d'oxyde d'éthylène dans plusieurs additifs alimentaires par les pouvoirs publics européens. Cette situation est en phase de normalisation, les sources comme les origines de cette contamination étant désormais clairement établies.

Indicateurs clés de performance ⁽¹⁾	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Nombre de produits équipés de la <i>blockchain</i> avec un QR Code visible	478	Nouveau	
Nombre filières équipées de la technologie <i>blockchain</i>	55	34	62 %
Chiffre d'affaires issu de ventes de produits bio (en milliards d'euros) ⁽²⁾	2,73	2,72	0,03 %
Taux de pénétration des Filières Qualité Carrefour au sein des produits frais (en %)	7,2 %	7,4 %	(0,2) pts

Commentaire 2021. Le Groupe garantit la transparence et la traçabilité de ses Filières Qualité en France (FQC), grâce à la technologie *blockchain* qui devrait porter sur une centaine de produits d'ici 2023, soit la majorité des ventes des Filières. Le Groupe travaille également à l'identification et la suppression des substances controversées dans les produits de ses marques propres et à la réduction des pesticides en

soutenant le développement de l'agriculture biologique en visant 15 % des ventes de produits frais alimentaires qui relèvent de l'agriculture biologique ou de l'agro-écologie d'ici 2025 et 3 000 agriculteurs français accompagnés en bio et en conversion vers le bio. Carrefour entend aussi porter le taux de pénétration au sein de ses Filières Qualité Carrefour à 10 % au sein des produits frais en 2025.

Plans d'action

Assurer la qualité et la sécurité des produits

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

PROCÉDURES ET POLITIQUES QUALITÉ

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

Le Groupe interroge ses parties prenantes pour améliorer en permanence la sécurité et la qualité de ses produits à chaque étape de la vie des produits. Par exemple, Carrefour accompagne ses fournisseurs pour qu'ils adoptent ses critères de qualité, de pratiques sociales, d'hygiène et de sécurité dans leur chaîne de production. Cette collaboration implique une relation de confiance pérenne, ce dont témoigne le nombre de fournisseurs ayant plus de cinq ans d'ancienneté chez Carrefour : 69 % en 2019 et 83 % ayant plus de deux ans. Carrefour collabore également avec la société civile (experts, associations, monde scientifique, ONG, associations de consommateurs, pouvoirs publics) afin de prendre en compte ses attentes.

GESTION DE CRISE, ALERTE ET RETRAIT PRODUIT

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

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

Garantir la transparence et la traçabilité des produits

LA TECHNOLOGIE BLOCKCHAIN

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

Carrefour veut accélérer le déploiement de la *blockchain* dans toutes ses filières et dans tous les pays. Carrefour France a lancé la première blockchain alimentaire d'Europe en 2018 sur la Filière Qualité Carrefour des poulets fermiers d'Auvergne. Depuis, elle a été déployée sur 55 Filières Qualité Carrefour (FQC). En 2021, tous les pays du Groupe bénéficient de la *blockchain* et Carrefour a rejoint la plate-forme IBM Food Trust dont l'objectif est précisément de créer un standard international de traçabilité alimentaire. En 2019, la plate-forme a intégré un éventail élargi de produits tracés grâce à la *blockchain* avec l'arrivée d'industriels comme Nestlé ou Unilever. En 2021, Majid Al Futtaim, le pionnier et *leader* des centres commerciaux, des collectivités, de la vente au détail et des loisirs au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie, a fait appel à IBM Food Trust pour assurer la traçabilité des aliments distribués dans les magasins sous enseigne Carrefour.

CERTIFICATS, LABELS ET ALLÉGATIONS

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

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

Supprimer l'utilisation de substances controversées sur les plans sanitaire et environnemental

SUPPRIMER LES ADDITIFS ALIMENTAIRES CONTROVERSÉS DES PRODUITS AUX MARQUES CARREFOUR

Anticipant les évolutions législatives et réglementaires, Carrefour est engagé dans une démarche globale de suppression des substances controversées dans la composition de ses produits. Le travail d'identification des risques sur les additifs autorisés fait l'objet d'une mise à jour continue, qui aboutit à un classement des substances en quatre catégories :

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

Carrefour a mis en place un plan de charge pour supprimer d'ici 2022 toutes les substances controversées susceptibles d'être classées « noir ». Lorsque les solutions de substitution de certaines substances classées « noir » ne sont pas disponibles, Carrefour choisit dans un premier temps de diminuer leurs teneurs et œuvre à l'identification de solutions de substitution satisfaisante à court terme.

Pour aller plus loin, Carrefour a lancé en 2020 la marque Carrefour Classic' OUI AU BON !, au meilleur prix. Une liste encore plus longue de substances et d'ingrédients indésirables, comme les polyphosphates, les carmins ou les arômes artificiels ont été exclus de produits de cette gamme. En ligne avec les attentes des consommateurs, ces produits sont également sans OGM, issus d'animaux dont l'alimentation est sans OGM, sans additifs ajoutés, sans conservateurs, sans colorants ou sans pesticides.

RÉDUIRE L'UTILISATION DES PESTICIDES

Carrefour investit dans le développement de l'agriculture biologique et dans celui de l'agriculture raisonnée par la mise en œuvre de pratiques agro-écologiques. Carrefour a pour objectif que 15 % des ventes de produits frais alimentaires relèvent de l'agriculture biologique ou de l'agro-écologie d'ici 2025. Pour le Groupe, aider les agriculteurs à se convertir à l'agriculture biologique relève de sa responsabilité sociétale, contractualisée par un engagement d'une durée 5 à 7 ans. L'enseigne veut accompagner des centaines de producteurs dans ce profond changement de méthodes de production ou d'élevage. À fin 2021, le Groupe compte 3 538 producteurs partenaires en agriculture biologique. En France, Carrefour a également décidé de supprimer une partie des pesticides chimiques en développant l'agro-écologie pour ses Filières Qualité Carrefour (FQC) et Reflets de France. Carrefour a pris l'engagement avec ses producteurs partenaires que 100 % de ses produits Filières Qualité Carrefour soient issus de l'agro-écologie avant 2025 et que les produits FQC représentent 10 % de son offre de produits frais. Concrètement en magasin, il est possible de trouver des fraises sans pesticides de synthèse dès la floraison, des kiwis sans insecticides, des brocolis surgelés sans insecticide mais aussi des pâtes ou des lentilles.

EXCLURE LES OGM

Depuis 1998, Carrefour a pour politique d'exclure les OGM et leurs dérivés des produits de marques propres et de l'alimentation des animaux destinés aux Filières Qualité Carrefour. Depuis 1999, 100 % des produits de marques propres du Groupe excluent les ingrédients génétiquement modifiés. Cette politique s'étend à la culture de soja sans OGM. Le Groupe a développé une première filière brésilienne de soja sans OGM pour nourrir les animaux des Filières Qualité Carrefour en 2000 ainsi qu'une filière française en 2017.

Assurer la sécurité des clients en magasin dans le cadre de la crise sanitaire

Face à la pandémie de Covid-19, Carrefour s'est mobilisé dans tous ses pays pour protéger les consommateurs lors de leurs achats (voir section 1.2.1). Le Groupe a mis en place des mesures de protection en magasins dès l'annonce du premier confinement : gestion des flux entrants, nettoyage et désinfection des caddies et paniers, écrans de protection en plexiglas disposés aux caisses et à l'accueil et signalétique au sol pour le respect des distanciations sociales. Des thermomètres ont été mis à disposition des collaborateurs pour la prise volontaire de température. Les masques ont été mis à disposition des équipes Carrefour en entrepôt et en magasin. En Pologne, dans les hypermarchés de Varsovie, des masques ont été distribués gratuitement aux clients seniors. Dans une partie des magasins du Groupe, les horaires ont été aménagés pour éviter que la mise en rayon n'ait lieu durant les horaires d'ouverture.

La bonne application des règles sanitaires, d'hygiène et de sécurité est régulièrement et strictement contrôlée par des mesures d'audit. La qualité des mesures de protection mises en place par le Groupe est attestée par les organismes de certification. En Espagne, Carrefour a été la première entreprise à obtenir la certification AENOR en juin. Carrefour Brésil a été le premier distributeur du pays à recevoir le label international My Care, développé par DNV GL. En France, les hypermarchés, les magasins Carrefour Market et les entrepôts ont reçu la certification AFNOR en novembre.

Collaborations et partenariats

- IBM FOOD TRUST

+ Pour en savoir plus

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

2.1.4.3 La santé de nos clients à travers l'alimentation

Contexte et définition

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

adoptant une approche marketing favorable au « mieux manger ».

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

Plans d'action

1. Développer une offre saine pour faciliter l'accès au bien-manger pour tous

CRÉER DES GAMMES DE PRODUITS À HAUTE VALEUR NUTRITIONNELLE

Dans tous les pays, Carrefour a créé des gammes de produits à haute valeur nutritionnelle ainsi que des gammes répondant à des besoins spécifiques (sans lactose, sans gluten, sans sel, etc.). Carrefour France a par exemple développé avec un nutritionniste une nouvelle gamme, baptisée Nutrition et plaisir, au rayon frais. Cette gamme propose des plats équilibrés qui répondent aux besoins nutritionnels complets. Elle se présente sous trois typologies : Vitalité (riche en protéines), Essentiels et Légèreté (faible teneur en matière grasse).

ÉLARGIR NOS GAMMES VÉGÉTARIENNES

Voir aussi section 2.1.3.3 Promouvoir une consommation bas carbone.

La gamme de produits Carrefour Veggie propose des recettes 100 % végétariennes ou véganes, source de fibres et/ou source de protéines, sans arôme artificiel ni colorant artificiel, et sans huile de palme. Tous les produits sont porteurs du V-label européen, délivré par l'Association végétarienne de France.

Ainsi en 2021, Carrefour Belgique a lancé une toute nouvelle gamme de plats préparés équilibrés, composée de 10 recettes, dont 4 végétariennes. Chaque plat a un Nutri-Score A et est composé d'au moins 50 % de légumes. Les repas sont disposés dans un emballage écologique composé à 90 % de matières premières naturelles renouvelables et compostables industriellement à 90 %. Au Brésil, dans le cadre de la journée de la maladie coeliaque, Carrefour a renforcé ses efforts pour continuer à élargir sa gamme santé afin que chacun puisse avoir accès à une alimentation saine, en tenant compte de ses besoins nutritionnels et de ses restrictions alimentaires.

2. Accompagner la transition des habitudes alimentaires vers une alimentation plus saine et respectueuse de l'environnement

METTRE À DISPOSITION DU CLIENT UNE INFORMATION NUTRITIONNELLE COMPLÉMENTAIRE SUR LES PRODUITS

Carrefour fournit à ses clients une information nutritionnelle avec la mise en place progressive, en France, du Nutri-Score, sur les emballages des produits à marque Carrefour (MDC) et le site

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

En 2020, Carrefour a lancé sur son site *carrefour.fr* le score personnalisé INNIT. Cette plate-forme digitale consacrée à l'alimentation aide les consommateurs à optimiser leurs choix et à assurer leur équilibre alimentaire en fonction de leurs préférences en leur fournissant des informations personnalisées. Ce nouveau service constitue une étape supplémentaire pour permettre aux consommateurs de mieux comprendre et de mieux choisir pour « mieux manger ».

En 2021, la Fondation Carrefour et Carmila ont lancé un appel à projets qui a récompensé 10 associations portant des initiatives locales en faveur de la transition alimentaire.

3. Sensibiliser, former et mobiliser les collaborateurs autour du mieux manger

La formation constitue une priorité pour le groupe Carrefour. En 2021, plus de treize heures de formation en moyenne sont dispensées aux collaborateurs dans tous les pays d'implantation. Parallèlement aux sujets obligatoires sur la santé et la sécurité, la formation reprend les thématiques majeures du plan de formation « Carrefour 2022 » : promouvoir la transition alimentaire et diffuser les bonnes pratiques pour mieux se nourrir en sont des axes clés. En 2021, 8 483 collaborateurs ont été formés en présentiel et 2 806 en *e-learning* sur la transition alimentaire et la découverte du bio.

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

Dans une logique d'intrapreneuriat, chacun peut mettre en place un projet ou une action au service de la mission du Groupe. À fin 2021, plus de 2 000 super-héros de la transition alimentaire ont été identifiés au sein du Groupe. Ce programme est déployé dans tous les pays d'implantation de Carrefour. Les solutions issues du terrain sont extrêmement diverses : mise en avant des produits sains, animations autour du mieux manger et du mieux cuisiner, actions anti-gaspillage.

Collaborations et partenariats

- IBM FOOD TRUST
- WWF France
- Consumer Goods Forum
- Panel Santé et Nutrition qui a réuni différentes parties prenantes sur le sujet de la santé et de la nutrition, avec la présence notamment du Secrétaire Générale du Groupe, la Directrice Exécutive Marketing et Clients.

+ Pour en savoir plus

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

2.1.4.5 Illustrations en 2021

La promotion du mieux manger

Carrefour accompagne ses clients dans leur transition vers des modes d'alimentation plus sains, de qualité et accessibles. Le Groupe utilise notamment les nouvelles technologies pour guider les consommateurs dans ses choix en magasin. Ainsi, au Brésil,

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

Déployer les filières qui réduisent l'utilisation des pesticides

Dans le cadre de son plan en faveur de l'agro-écologie, Carrefour s'est engagé à promouvoir la réduction, voire la suppression, de l'utilisation des pesticides chimiques (insecticides, fongicides et herbicides de synthèse) dans son offre fruits et légumes au sein de ses Filières Qualité Carrefour (FQC) et Reflets de France.

La démarche a débuté en 2014, avec la filière fraise de Reflets de France, puis s'est déployée d'année en année. Fin 2020, 24 filières FQC sur 35 étaient engagées dans la démarche, représentant 400 producteurs et 80 fournisseurs. Carrefour commercialisait 38 000 tonnes de fruits et légumes sans pesticides chimiques, sur un volume total de 100 000 tonnes de produits issus des FQC et de 20 000 sur Reflets de France.

Ce volume a progressé en 2021, malgré une année climatique difficile, et de nouveaux partenaires ont été impliqués. Quatre nouvelles filières d'agro-écologie ont été créées, sur la mangue, le kaki, l'avocat et le champignon blanc de Paris. Les filières historiques se sont également déployées, grâce à l'engagement de nouveaux fournisseurs dans la démarche. En 2021, 600 producteurs et une centaine de fournisseurs ont produit pour Carrefour 45 000 tonnes de fruits et légumes selon les principes de l'agro-écologie en France.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

2.1.5 ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT

2.1.5.1 Synthèse des objectifs

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

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

L'importance de la qualité des relations de Carrefour avec ses partenaires et particulièrement avec ses fournisseurs est mise en exergue par la crise sanitaire. Carrefour a su nouer avec ses partenaires une relation durable. D'une part, les relations partenariales variées avec le tissu économique local et les producteurs ont permis de sécuriser les approvisionnements, notamment pour les filières fruits et légumes. D'autre part, le respect par Carrefour des engagements établis avec ses fournisseurs est un élément clé de la pérennisation du tissu économique des territoires dans lesquels il s'approvisionne. En particulier dans les pays à risque social pendant la crise sanitaire, le respect des commandes était un enjeu clé de subsistance pour ses fournisseurs.

Risques et opportunités

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

- « mise en cause de Carrefour et de ses fournisseurs pour non-respect du droit du travail, des droits de l'Homme et/ou d'une rémunération juste. » Afin d'identifier les pays dans lesquels les risques de non-conformité sont les plus importants, Carrefour a établi une cartographie des risques par pays, révisée en 2018 dans le cadre du Plan de vigilance. La liste des pays à risque sur ce volet social est fondée sur l'analyse des risques par pays réalisée par amfori-BSCI et sur le *Global Right Index* d'IUTC. Le classement prend également en compte les recommandations de la FIDH et celles des équipes locales de Carrefour ;

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

Nos leviers d'actions

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

- **soutien à l'économie locale** : riche du maillage de son réseau mondial de 13 894 magasins intégrés et franchisés, Carrefour est un commerçant de proximité, au service de ses clients, dans toutes ses implantations. Chaque magasin dispose de l'autonomie nécessaire pour adapter ses assortiments et sa gamme de services aux besoins locaux pour construire une relation de proximité avec ses clients. La mise en avant des produits du terroir est notamment encouragée par le développement des marques telles que Reflets de France ou Terra d'Italia. Grâce à ses partenariats avec les producteurs biologiques locaux, Filières Qualité Carrefour, et des PME locales, le Groupe contribue à l'essor des économies locales ;

- **respect de la santé, de la sécurité et des droits de l'Homme au sein des chaînes d'approvisionnement** : en collaboration avec ses différentes parties prenantes (investisseurs, consommateurs, ONG, etc.), Carrefour anticipe les risques découlant des enjeux liés à ses activités en amont des opérations de distribution, *via* leur chaîne d'approvisionnement. Carrefour s'engage ainsi à l'amélioration des conditions de travail et au respect des droits de l'Homme et de l'environnement chez ses fournisseurs. Afin de respecter ses engagements, Carrefour place l'évaluation et la prévention des risques au cœur de son système de gestion. En effet, Carrefour s'attache à évaluer la conformité de ses fournisseurs dans le monde au niveau social et environnemental ainsi qu'à promouvoir des pratiques RSE tout au long de la chaîne de valeur ;

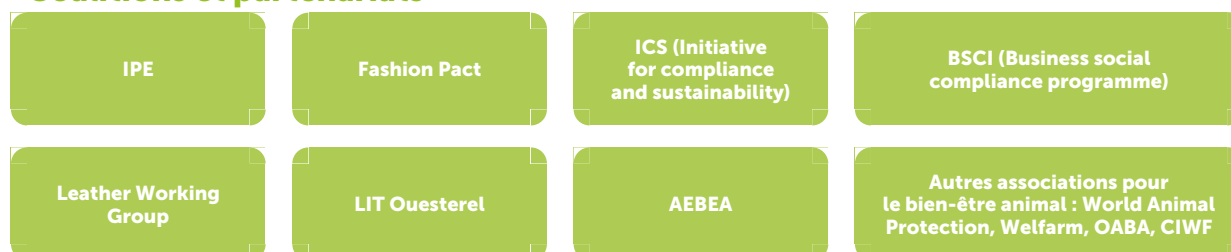
■ **garantir des élevages éthiques** : Carrefour est engagé depuis plusieurs années dans une démarche d'amélioration du bien-être animal dans ses filières d'approvisionnement. En collaboration avec ses parties prenantes et des ONG expertes du bien-être animal, Carrefour définit ses exigences et établit leur déploiement dans les cahiers des charges. Des plans de progrès et des mécanismes de suivi sont également établis pour accompagner les transformations des modes de production ;

■ **soutien au commerce équitable et promotion d'un salaire décent** : Carrefour veille à garantir une rémunération suffisante parmi ses employés et au sein de ses chaînes d'approvisionnement pour permettre un niveau de vie décent, reconnu par l'ONU et par l'Organisation internationale du travail comme un droit humain. Ainsi parmi ses employés et au sein de ses chaînes d'approvisionnement, Carrefour travaille à garantir une rémunération suffisante pour permettre un niveau de vie décent. À travers ses achats,

Carrefour contribue notamment à développer et à soutenir le commerce équitable depuis plus de 20 ans, participant ainsi à l'amélioration des conditions de vie des producteurs et au développement pérenne des communautés ;

■ **garantir la loyauté des pratiques et la protection des données personnelles dans les relations d'affaires** : dans le cadre des activités de Carrefour, la corruption peut prendre plusieurs formes (pots-de-vin, cadeaux, favoritisme) liées aux fonctions achats et expansion ou requérant des autorisations administratives. L'engagement des instances dirigeantes de Carrefour doit permettre l'acculturation des équipes locales à la lutte contre la corruption et accélérer la mise en conformité globale. De même, la protection des données est un enjeu fort pour Carrefour. La mise en conformité du Groupe est une opportunité de renforcer la relation de confiance avec les clients, salariés et partenaires de Carrefour en s'inscrivant dans une démarche plus globale de digitalisation de l'entreprise.

Coalitions et partenariats



Contribution aux Objectifs de développement durable



Nos objectifs

THÉMATIQUE	OBJECTIF	ÉCHÉANCE
Fournisseurs	300 fournisseurs engagés au sein du pacte pour la transition alimentaire dans tous les pays du Groupe d'ici 2025	2025
Ancrage local	45 000 producteurs partenaires dans tous les pays du Groupe d'ici 2025 (producteurs en agriculture biologique, Filières Qualité Carrefour, régionaux et locaux)	2025
Approvisionnements	100 % des usines d'approvisionnement de produits contrôlés situées en pays à risque élevé ou à risque sont couvertes par un audit social	Permanent
Matières premières	100 % de matières premières durables et traçables dans nos produits TEX d'ici 2030	2030
RGPD	Mise en place d'une organisation, de règles et de procédures pour permettre la protection des données personnelles.	Permanent
Bien-être animal	8 objectifs clés de notre politique bien-être animal déployés dans tous les pays du Groupe d'ici 2025	2025

2.1.5.2 Respect des droits de l'Homme et du travail

Contexte et définition

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

Carrefour s'engage à promouvoir, respecter et faire respecter, protéger les droits de l'Homme dans son domaine

Politique et performance de Carrefour

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

Carrefour s'engage aussi à améliorer les conditions de travail et le respect des droits de l'Homme et de l'environnement

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

chez ses fournisseurs, avec l'objectif d'aboutir à terme à des filières durables et équitables d'approvisionnement pour la totalité de ses achats marchands et non marchands. Carrefour met en place des outils et procédures permettant de contrôler et d'accompagner ses fournisseurs. Ainsi, conformément aux règles d'achat de Carrefour, 100 % des usines d'approvisionnement situées en pays à risque élevé ou à risque doivent faire l'objet d'un audit social conforme au standard *Initiative for Compliance and Sustainability* (ICS) ou au standard *Business Social Compliance Programme* (BSCI).

Carrefour a notamment pris les engagements suivants :

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

Indicateurs clés de performance ⁽¹⁾	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Pourcentage d'audits avec alerte (sites de production potentiels)	14 %	17 %	(3) pts
• Dont alertes liées à la durée de travail	27 %	29 %	(2) pts
• Dont alertes liées à la rémunération, conditions de travail et avantages	22 %	25 %	(3) pts
• Dont alertes liées à la santé et sécurité	38 %	33 %	5 pts

Indicateurs ⁽²⁾	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Nombre d'audits sociaux (sites de production potentiels)	918	1 418	(35,3) %
• Dont Bangladesh	51	60	(15) %
• Dont Chine	576	915	(37) %
• Dont Inde	59	64	(7,8) %
• Dont Turquie	63	69	(8,7) %
• Autres	169	310	(45,5) %

(1) Audits réalisés selon le standard ICS uniquement.

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

Commentaire 2021. Comme en 2020, la baisse du nombre d'audits sociaux peut s'expliquer par plusieurs facteurs. D'une part, le contexte persistant de crise sanitaire a entraîné une stratégie de maintien de l'activité des fournisseurs existants,

donc un ralentissement des activités de *sourcing* et la baisse du nombre d'audits de pré-référencement. D'autre part, en raison des freins à la mobilité du à la Covid-19, certains audits ont dû être reportés.

Pour accompagner ses fournisseurs, promouvoir la RSE au sein des chaînes d'approvisionnement et favoriser le développement des territoires dans lesquels le Groupe

s'approvisionne, Carrefour met en œuvre des formations, des projets régionaux et soutient le commerce équitable.

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Ventes TTC de produits issus du commerce équitable – marque propre et marques nationales (en milliers d'euros)	127 811	111 198	15 %

Plans d'action

1. Protéger les collaborateurs du Groupe

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

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

Afin d'en assurer l'application effective, le Groupe a déployé un système d'alerte éthique propre permettant aux collaborateurs ou aux parties prenantes qui le souhaitent d'alerter sur des situations ou des comportements en contradiction avec ces Principes éthiques (voir aussi section 2.2.4.2 *Synthèse des alertes et actions correctives mises en place*).

En outre, Carrefour met à disposition de l'ensemble de ses employés en France et pour l'entité Groupe des formations en *e-learning* en lien avec les droits humains pour les sensibiliser à ces enjeux. En 2021, les modules portaient notamment sur les enjeux d'égalité professionnelle femmes-hommes, sur la Mission handicap, sur la compréhension du harcèlement sexuel et des agissements sexistes, sur la sensibilisation des préjugés de genre sur les jouets et sur la prévention des violences conjugales.

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

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

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

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

Groupe, d'une personne en charge de la conformité sociale et environnementale ; un plan d'action visant la conformité aux règles d'achat spécifiques sur les étapes de production et les matières premières sensibles.

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

CARTOGRAPHIER LES FOURNISSEURS ET LA CHAÎNE DE VALEUR

Afin d'identifier les pays dans lesquels les risques de non-conformité sont les plus importants, Carrefour a établi une cartographie des risques par pays, révisée en 2018 dans le cadre du Plan de vigilance. Ainsi, la possibilité d'approvisionnement et les règles d'achat dépendent du niveau de risque affecté à chaque pays :

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

DÉMARCHES SECTORIELLES ET MATIÈRES SENSIBLES

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

ACCOMPAGNER ET FORMER LES COLLABORATEURS ET LES FOURNISSEURS

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

Carrefour accompagne également ses fournisseurs pour améliorer les performances RSE au sein de la chaîne d'approvisionnement en dehors de son périmètre direct en

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

Carrefour a également élaboré le *Good Factory Standard*, un document pratique de formation décliné par secteurs et/ou par type de produit (bazar, textile, bois, cuir, etc.), qui regroupe un ensemble d'exigences basiques à respecter et intègre les bonnes et mauvaises pratiques.

DÉVELOPPER DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE

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

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

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

Collaborations et partenariats

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

+ Pour en savoir plus

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

2.1.5.3 Rémunération juste et salaires décents

Contexte et définition

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

Dans le cadre l'engagement « Agir avec simplicité » de son programme « Act for Change », qui vise à faire évoluer ses collaborateurs dans un environnement professionnel sécurisé et favorable, Carrefour s'engage à respecter les droits de

l'Homme et les libertés fondamentales de ses employés. Le Groupe veille ainsi à ce que chaque salarié perçoive une rémunération suffisante afin d'accéder à un niveau de vie décent, reconnu par l'ONU et plus spécifiquement par l'Organisation internationale du travail (OIT) comme un droit humain. Carrefour porte également une attention particulière à la reconnaissance du travail de ses employés. Afin de retenir ses talents, il s'attache à ce que les performances et les compétences de ses salariés soient valorisées au travers d'une rémunération juste et satisfaisante.

Politique et performance

1. Pour les collaborateurs de Carrefour

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

- respect des législations et des réglementations locales ou régionales en matière de rémunération dans l'ensemble des pays Carrefour et franchisés ;

- respect des accords de branches en matière de rémunération (notamment en garantissant le paiement du salaire minimum fixé par le pays ou par la province) dans 100 % des pays Carrefour, pour les entités propres au Groupe tout comme pour les franchisés ;
- gestion de la paie efficiente ;
- définition juste des rémunérations ;
- évaluation de la performance en matière de rémunération et de salaires décents.

2. Pour les fournisseurs locaux, nationaux et les PME

Carrefour s'est engagé à atteindre d'ici 2025 un total de 45 000 producteurs partenaires en agriculture biologique, Filières Qualité Carrefour, producteurs régionaux et locaux. La contractualisation avec ces partenaires garantit entre autres un prix juste. Le Groupe met également en place des « plans PME » dans tous les pays pour développer le commerce avec les PME. Enfin, Carrefour soutient les filières locales dans le cadre de diverses crises (crise du lait en France, soutien de filières dans le cadre de la crise sanitaire en Espagne, etc.).

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

Carrefour s'engage à travers sa Charte d'engagement pour les droits de l'Homme à accorder aux travailleurs une rémunération satisfaisant leurs besoins fondamentaux et ceux des membres de leur famille qui dépendent directement d'eux. Conformément aux règles d'achat de Carrefour, 100 % des usines d'approvisionnement situées en pays à risque élevé ou à risque doivent faire l'objet d'un audit social, incluant des évaluations sur la rémunération minimum des collaborateurs de ses fournisseurs. Cet audit est conforme au standard *Initiative for Compliance and Sustainability* (ICS) ou au standard *Business Social Compliance Programme* (BSCI).

Indicateurs clés de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Pourcentage d'audits avec alerte (sites de production potentiels)	14 %	17 %	(3) pts
Nombre d'audits sociaux réalisés	918	1 418	(35,3) %
• Dont alertes liées à la rémunération, conditions de travail et avantages	22 %	25 %	(3) pts
• Dont alertes liées à la durée du travail	27 %	29 %	(2) pts
• Dont alertes liées à la santé et à la sécurité	38 %	33 %	5 pts

Par ailleurs, pour promouvoir la RSE au sein des chaînes d'approvisionnement et favoriser le développement des territoires dans lesquels le Groupe s'approvisionne, Carrefour met en œuvre des projets régionaux et soutient le commerce équitable.

Indicateurs	2021	2020	Évolution
Ventes TTC de produits issus du commerce équitable – marque propre et marques nationales (en milliers d'euros)	127 811	111 198	15 %

Plans d'action

1. Pour nos collaborateurs

Le Groupe mène une politique de rémunération responsable, prenant en compte les questions de pouvoir d'achat propres à chaque pays. Les niveaux de rémunération proposés sont le plus souvent supérieurs au salaire minimum légal local et sont généralement complétés de dispositifs d'intéressement, de protection sociale ou d'avantages sociaux. La politique de rémunération des collaborateurs est définie par pays, au regard du contexte, des pratiques et des enjeux locaux, tout en s'assurant du respect des ambitions du Groupe, applicables dans l'ensemble des pays d'implantation. Les outils de suivi du temps de travail, en place sur l'ensemble des sites Carrefour et des sites des franchisés, permettent d'optimiser la gestion de la paie et d'assurer aux collaborateurs une rémunération juste, corrélée au temps de travail réel, et à fréquence régulière. Chaque pays dispose de systèmes d'évaluation de la performance individuelle et collective permettant d'adapter la rémunération et les bonus / primes en conséquence.

2. Pour nos fournisseurs locaux, nationaux et les PME

Carrefour nourrit l'ambition de réunir 45 000 partenaires Bio, Filières Qualité Carrefour, régionaux et locaux. Un producteur partenaire est un producteur ou fournisseur pour lequel Carrefour entretient une relation privilégiée, encadrée par un contrat spécifique (engagement pluriannuel, engagement sur le prix, engagement sur les volumes, conditions de référencement simplifiées, paiement accéléré, contrat PME, autre). Les partenariats conclus entre Carrefour et ses fournisseurs locaux et nationaux garantissent ainsi contractuellement une rémunération juste.

Chaque pays du Groupe met en place un plan PME permettant la mise en place d'échanges privilégiés avec les Petites et Moyennes

Entreprises, (contact privilégié, organisation de « clubs », organisations de trophées pour favoriser l'innovation, etc.) et la création d'un « contrat PME Carrefour », avec une durée spécifique, une double médiation, un dispositif pour aider la trésorerie des PME, une adresse mail spécifique et la signature du contrat le 31 décembre. Ce plan d'action inclut également la formation des acheteurs aux enjeux liés au commerce avec les PME et la garantie du respect du Code éthique de Carrefour (exemple : affichage dans les box de négociation du Code de conduite professionnelle). Pour favoriser le développement du commerce avec ces plus petites structures, le référencement local et le paiement peuvent être accélérés. En France en 2021, Carrefour a multiplié les initiatives locales au soutien de filières et a réaffirmé son engagement auprès des PME avec la signature de plus de 3 400 contrats avec des PME locales et régionales.

Enfin, Carrefour participe à soutenir les filières locales en fonction des enjeux identifiés dans les différents pays, en particulier depuis 2020 dans le cadre de la crise sanitaire. À titre d'exemple, En France, Carrefour et Système U ont conclu en 2021 des accords avec SODIAAL, Yoplait, Lactalis Fromages, Lactalis Nestlé Ultra Frais, Savencia et Eurial, visant à revaloriser le prix du lait aux producteurs pour la 3^e année consécutive. Grâce à ces partenariats, ce sont plus de 800 millions de produits laitiers fabriqués en France et vendus dans les enseignes du groupe Carrefour et Système U qui bénéficieront de cette revalorisation. De plus, en commercialisant des produits « C'est qui le patron ? » Carrefour participe à une plus juste rémunération du producteur. En Espagne, Carrefour s'est engagé en faveur des chaussures d'origine espagnole au sein de sa marque TEX avec 7 fournisseurs régionaux, dans le cadre de son engagement et de son soutien aux producteurs de qualité du pays. Le Groupe a aussi montré son soutien envers les petits et moyens producteurs locaux d'asperge verte, confrontés à des difficultés dans leurs circuits de vente en raison de la situation sanitaire actuelle.

3. Pour nos fournisseurs dans les pays à risque et tout au long de la chaîne d'approvisionnement

ASSURER LA TRAÇABILITÉ DES PRODUITS ET DES FOURNISSEURS POUR ASSURER UNE RÉMUNÉRATION JUSTE

La traçabilité des chaînes d'approvisionnement est une condition nécessaire pour accompagner nos fournisseurs et leurs fournisseurs dans l'amélioration de leur performance sociale. Dans le cadre de l'objectif 2030 « 100 % de matières naturelles traçables et durables pour la marque Tex », Carrefour a décliné une méthodologie permettant d'identifier ses fournisseurs de rang 2, de tracer les filières et ainsi de pouvoir s'assurer d'une rémunération juste sur toute la chaîne de valeur.

Cartographie des fournisseurs de rang 2 dans les pays à risque

Une cartographie des fournisseurs de rang 2 a été amorcée en 2020. L'objectif est d'avoir la visibilité des différents tiers impliqués dans la chaîne de production et d'approvisionnement pour ensuite, mieux identifier les enjeux sociaux spécifiques, dont la rémunération juste. La rémunération est un des risques sociaux identifiés qui fait déjà partie des critères audités chez les fournisseurs de rang 1 du Groupe. À titre d'exemple, pour la filière textile, il s'agit d'identifier les fournisseurs des fournisseurs participant aux étapes suivantes : fabrication de la matière (filature, tricotage, teinture), assemblage du produit, etc. Carrefour a initié ce *mapping* « manuellement » sur le Bangladesh et l'Inde, et une solution IT est en cours d'étude afin de pouvoir systématiser le process sur l'ensemble des pays à risque du Groupe.

Tracer les filières et communiquer de manière transparente

À titre d'exemple, depuis 2019, Carrefour travaille avec plus de 8 000 petits producteurs de coton dans le Madhya Pradesh et le Maharashtra sur un projet associant qualité du coton bio, juste rémunération des producteurs et traçabilité depuis la graine. Carrefour s'assure que les producteurs de sa filière d'approvisionnement en coton bio indien reçoivent une rémunération majorée par rapport au coton conventionnel via son partenaire Cotton Connect. La première collection 100 % « coton durable » issue de cette démarche propose du linge de maison, des sous-vêtements et des vêtements pour bébés et enfants sous la marque TEX BIO commercialisés depuis le printemps-été 2019 dans tous les hypermarchés Carrefour, en France et en Espagne.

PERFORMANCE SOCIALE DES FOURNISSEURS EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION

Carrefour s'appuie sur trois leviers pour avancer sur les questions de salaire de subsistance : les produits commerce équitable, les audits sociaux et la mise en place de services additionnels à la rémunération.

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

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

« rémunération, avantages et conditions », « santé et sécurité » et « durée de travail ».

Conformité sociale des fournisseurs en matière de rémunération des travailleurs

En 2021, 918 audits sociaux ont couvert des sites de production potentiels du Groupe, soit 35,3 % de moins qu'en 2020. Cette diminution s'explique par le contexte de la pandémie de Covid-19. Un point d'alerte est un point de non-conformité critique relevé durant un audit. Quand l'alerte concerne un fournisseur référencé, une action immédiate est exigée et confirmée dans les trois mois par un pré-audit pour maintenir une relation commerciale avec Carrefour. Les principales non-conformités rencontrées chez les fournisseurs de Carrefour concernent la durée du temps de travail, le niveau de rémunération et la santé – sécurité des travailleurs. En 2021, 14 % des audits de sites de production potentiels ont généré une ou plusieurs alertes.

Soutien du commerce équitable

En France, Carrefour a été la première enseigne de la grande distribution à commercialiser en 1998 une référence équitable : un café de petits producteurs de la marque Malongo. De nombreux produits certifiés Max Havelaar® ont ensuite rejoint les rayons auprès des marques Alter Eco, Ethiquable, Lobodi, etc. Vingt ans plus tard, Carrefour et MaxHavelaar® ont conclu plusieurs engagements internationaux.

En 2021, plus de 127 millions d'euros de ventes de produits issus du commerce équitable ont été réalisés dans les magasins Carrefour dans le monde (+ 15 % par rapport à 2020). Cette offre a généré près de 1,5 million d'euros en primes de développement pour les coopératives en complément du prix d'achat plus juste versé aux producteurs, qui ont financé des bourses d'études, des purificateurs d'eau, des écoles, une maternité, etc. La gamme en marque propre issue de l'agriculture biologique, lancée en partenariat avec MaxHavelaar®, comprend aujourd'hui de nombreuses références, dans 5 filières : banane, café, cacao, miel et thé. En 2021, 930 produits du commerce équitable étaient proposés dans les magasins Carrefour à travers le monde.

4. Pour les franchisés

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

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

2.1.5.4 Protection des données personnelles

Contexte et définition

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

l'entreprise dans le respect de la réglementation applicable. La non-conformité constitue un risque d'image auprès des clients consommateurs et un risque réglementaire à hauteur de 2 à 4 % de son chiffre d'affaires (au titre du RGPD).

Politique et performance

Carrefour déploie un plan de conformité au règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD). Ce plan est commun aux différents pays intégrés du Groupe.

Des échanges réguliers ont lieu entre les différents DPO sous l'égide du Groupe pour harmoniser les pratiques mais aussi de respecter les législations et spécificités locales.

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Nombre de pays/entités ayant un DPO ⁽¹⁾	8/8	8/8	-

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

Plans d'action

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

Le programme de conformité comporte notamment :

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

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

2.1.5.5 Loyauté des pratiques

Contexte et définition

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

Carrefour est soumis à un certain nombre de législations et réglementations dans le cadre de ses activités, dont celles relatives au droit de la concurrence et aux relations

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

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

Politique et performance

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

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

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

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

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Montant acquitté par l'ensemble des entités du Groupe au titre de leurs obligations fiscales	948 M€	962 M€	-1,5 pts
Charges sociales supportées par le Groupe	1 613 M€	1 597 M€	1 %
% de personnel à risque formé sur les sujets anti-corruption ⁽¹⁾	98,6 %	61 %	2 pts

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

Plans d'action

1. Gouvernance

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

- un Comité éthique Groupe, le Directeur Juridique Groupe et la Directrice Éthique, Conformité et Protection des données personnelles qui en assure le secrétariat ;
- de la Direction éthique, conformité et protection des données personnelles rattachée à la Direction juridique France et Groupe chargée de conduire la mise en conformité du groupe Carrefour ;
- de Responsable Éthiques et Conformité dans les pays intégrés et les BU qui sont chargés d'assurer la mise en conformité de leurs entités respectives ;
- de tous les collaborateurs qui sont les premiers acteurs de la conformité, afin que le groupe Carrefour puisse collectivement respecter la réglementation en matière d'éthique et de conformité.

Une gouvernance conjointe entre la Sécurité et la Conformité est en cours de déploiement dans toutes les entités et pays intégrés Carrefour pour un reporting et un pilotage toujours plus performants.

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

Cartographie des risques et gouvernance

La cartographie des risques de corruption du groupe Carrefour pour chacun de ses grands secteurs d'activité (*Retail, Property,*

Banque et Assurance) a été mise à jour en 2021. L'engagement des instances dirigeantes de Carrefour s'est manifesté dans la volonté de doter, lorsque cela n'était pas encore le cas, chaque pays intégré Carrefour de Responsables Conformité dédiés à la fonction conformité pour permettre une meilleure acculturation des équipes locales à la lutte contre la corruption et accélérer la mise en conformité globale.

Il s'est également manifesté par une prise de parole d'Alexandre Bompard et Laurent Vallée dans tous les pays du Groupe à l'occasion de la Journée internationale de la lutte contre la corruption le 9 décembre pour réitérer leur engagement dans la lutte contre la corruption et le trafic d'influence.

En 2021, une Charte de *lobbying* responsable et une procédure régissant le fonctionnement de la Fondation Carrefour ont été approuvées par le Comité éthique Groupe et diffusées pour application dans les sélections de projets de mécénat.

Politique

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

Le Groupe a mis en place un plan de conformité à la loi Sapin 2 sur la lutte contre la corruption, conçue pour renforcer le dispositif français de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. Ce plan porte notamment sur les points suivants :

- un dispositif de sensibilisation et de formation a été déployé à destination des fonctions exposées, dans le cadre de réunions en présentiel ou en distanciel, suivies par plusieurs milliers de collaborateurs et de sensibilisation pour les fonctions moins exposées. Tous les employés participant à un processus d'achat ou de sélection sont tenus de signer chaque année une déclaration d'indépendance dont l'objectif est de rendre public les éventuels conflits d'intérêts pour mieux les encadrer. Carrefour a réalisé une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence ;
- un ensemble de procédures de contrôle comptable participent à la prévention des actes de corruption ;
- des dispositifs locaux d'alerte et un service d'alerte mondial externalisé ont été mis en place en 2016 dans tous les pays, disponible 24 h/24 et 7 j/7 via Internet (*ethique.carrefour.com*) ou par *hotline* ;
- Carrefour réalise des évaluations des tiers les plus à risque de corruption avec lesquels il est en relation et souhaite harmoniser et centraliser les pratiques du Groupe au travers du déploiement d'une solution commune d'évaluation des tiers.

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

Un plan de formation global a également été défini pour s'assurer que tous les collaborateurs seraient bien formés, selon leur niveau d'exposition au risque de corruption. À date, 98,9 % des collaborateurs les plus à risque de corruption identifiés pour l'année 2021 ont été formés. Un programme de sensibilisation est également disponible pour les collaborateurs moins à risque de corruption qui a été suivi par 80 010 collaborateurs en 2021.

Un projet ambitieux d'harmonisation de l'évaluation des tiers et parties prenantes est également en cours de déploiement.

2. Droit de la concurrence

Carrefour a mis en place et déployé un dispositif comprenant les éléments suivants :

- des formations spécifiques sur le respect des règles du droit de la concurrence sont dispensées régulièrement par les Directions juridiques de chaque pays intégré, à destination principalement des collaborateurs les plus exposés.
- Pour la France :
- les nouveaux arrivants sur des fonctions exposées sont inscrits à un parcours de formation obligatoire comprenant une formation consacrée au droit de la concurrence ;
 - des formations plus spécifiques et ciblées sont dispensées pour accompagner la mise en œuvre des alliances à l'achat ;
 - chaque collaborateur doit respecter un Code de conduite professionnelle qui rappelle, entre autre, les principes de confidentialité et de respect du droit de la concurrence ;

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

3. Stratégie fiscale

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

La ligne d'alerte éthique, permet aux employés, fournisseurs ou prestataires de services de Carrefour, de signaler de manière confidentielle, toute situation ou comportement contraire à se principes éthiques, y compris fiscaux.

Collaborations et partenariats

- Membre de *Transparency International* (France) depuis 2009
- Participation aux travaux de la Commission Entreprises dans la société de la section française de la Chambre de commerce internationale (ICC France)

+ Pour en savoir plus

Carrefour.com : [Nos Principes Éthiques](#).

Carrefour.com : [Politique de lutte contre la corruption](#).

2.1.5.6 Garantir des élevages éthiques

Contexte et définition

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

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

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

Politique et performance de Carrefour

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

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

En 2020, les 9 pays intégrés ont défini des plans de progrès sur ces dix axes de travail, déclinés opérationnellement par espèces et catégories de produits. Carrefour évalue dès 2021 sa performance sur huit objectifs mesurés au travers d'indicateurs communs à l'ensemble des pays concernés du Groupe :

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

Indicateurs de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
Œufs coquilles – Part du chiffre d'affaires de produits contrôlés issus d'élevages hors cages (en %) ⁽¹⁾	77,0 %	71,1 %	5,9 pts	100 % d'ici 2025 (2028 selon les pays)
Œufs coquilles – Part du chiffre d'affaires de produits de marques nationales issus d'élevages hors cages (en %) ⁽²⁾	77,5 %	76,8 %	0,7 pt	100 % d'ici 2025 (2028 selon les pays)
Œufs ingrédients – Part des produits à marque Carrefour contenant des œufs hors cages en tant qu'ingrédients ⁽³⁾	51,2 %	Nouveau	-	100 % d'ici 2025

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

Indicateurs de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
Élevages hors cages – Part du chiffre d'affaires d'animaux (lapins et cailles) en produits contrôlés élevés hors cages	<i>Méthodologie de reporting en cours de développement</i>		-	100 % d'ici 2025
Poulets – Part du chiffre d'affaires de produits contrôlés garantissant des critères de bien-être animal	36,2 %	Nouveau	-	50 % d'ici 2026
Porcs – Part du chiffre d'affaires des porcs Carrefour Bio et FQC garantissant des critères de bien-être animal	<i>Méthodologie de reporting en cours de développement</i>		-	100 % d'ici 2025
Viande de cheval – Part du chiffre d'affaires de la viande de cheval dans les produits contrôlés et de marques nationales faisant l'objet d'audit indépendant ou provenant de l'UE	<i>Méthodologie de reporting en cours de développement</i>		-	100 % d'ici 2025
Abattage – Part d'abattoirs fournisseurs de Carrefour audités selon un référentiel sur le bien-être animal ⁽⁴⁾	46 %	Nouveau	-	100 % d'ici 2025
Transparence – Part des espèces pour lesquelles le mode d'élevage est transparent, pour les produits à marque Carrefour	<i>Méthodologie de reporting en cours de développement</i>		-	100 % d'ici 2025

(1) Périmètre : BUs non comparables (100 % du CA en 2021 vs 93 % du CA en 2020 – IT excl).

(2) Périmètre : BUs non comparables (100 % du CA en 2021 vs 84,5 % du CA en 2020 – IT & BE excl). Donnée 2020 actualisée.

(3) Périmètre : FR, IT, ES, BE, RO et PL. 88,5 % du CA consolidé en 2021.

(4) Périmètre : Hors Belgique. 91,8 % du CA consolidé en 2021.

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

Indicateur	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
<i>Business Benchmark on Farm Animal Welfare (BBFAW) ranking</i> (évaluation de la performance des entreprises sur le bien-être animal)	3	3	-

Plans d'action

1. Combattre l'antibiorésistance

Depuis 30 ans, le Groupe travaille avec ses fournisseurs à la création de filières « d'animaux élevés sans traitement antibiotique » dans l'ensemble des neuf pays intégrés. Le Groupe encourage ses filières à utiliser de manière responsable les antibiotiques à usage thérapeutique afin de limiter l'antibiorésistance. Il interdit notamment les hormones et antibiotiques de croissance qui épuisent les capacités physiologiques des animaux et contribuent à l'antibiorésistance. Il systématise la prévention (animaux plus rustiques, limitation des densités, etc.) et les vaccins et auto-vaccins et met en place des filières « sans traitement antibiotique ». Carrefour accompagne ses partenaires commerciaux de ses pays intégrés dans la création de pilotes afin de proposer une offre toujours plus complète de produits issus « d'animaux élevés sans antibiotique » à horizon 2025. Ainsi, en France, Carrefour a développé, à fin 2021, 187 références comportant la mention « élevés sans antibiotiques » sur tout ou partie de la durée d'élevage. Ces références concernent la viande de poulet (plein air et intérieur), la pintade, le porc, le veau, la poule pondeuse, la caille, des saumons et des crevettes. Au Brésil et en Pologne, Carrefour propose déjà un poulet Filière Qualité Carrefour élevé sans traitement antibiotique.

2. Interdire le clonage et les animaux génétiquement modifiés

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

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

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

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

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

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

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

6. Demander une alimentation adéquate

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

7. Exiger un suivi sanitaire

Les élevages doivent faire l'objet d'un suivi sanitaire régulier par un vétérinaire ou d'inspections. Tout animal qui paraît malade ou blessé doit être soigné sans délai dans le respect de la réglementation de l'utilisation des médicaments. L'euthanasie d'animaux doit être pratiquée selon des protocoles précis pour abréger une souffrance irréversible. L'euthanasie d'animaux en bonne santé est interdite. Ces exigences figureront progressivement dans les cahiers des charges des produits Filières Qualité Carrefour et seront ainsi auditées dans tous les pays du Groupe.

8. Bannir les tests sur les animaux

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

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

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

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

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

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

10. Améliorer le confort via l'habitat

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

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

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

Collaborations et partenariats

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

+ Pour en savoir plus

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

2.1.5.7 Illustrations en 2021

Soutien aux filières locales et nationales

Le Groupe poursuit l'accompagnement de ses fournisseurs et partenaires locaux dans la mise en place de la transition alimentaire pour tous. Dès janvier 2021, Carrefour France a réaffirmé son engagement auprès de 3 400 PME et TPE alimentaires, locales et régionales. 1 935 contrats triennaux ont été mis en place avec ces fournisseurs. Le Groupe soutient aussi ses partenaires lorsqu'ils sont en difficulté, par exemple en raison des aléas climatiques. À la suite d'un épisode du gel historique qui a détérioré les productions agricoles sur des centaines de milliers d'hectares, Carrefour France a réagi en faveur de ses 4 000 producteurs partenaires Filière Qualité Carrefour, Reflets de France et Carrefour Bio : maintien des engagements pris sur 3 ans, valorisation maximale de la production épargnée par le gel (opération « Prix coûtant pour les fruits résistants »), réduction des délais de paiement et priorité à la vente des produits de saison d'origine françaises. En début d'année en Espagne, Carrefour s'est engagé à vendre 600 000 kilos d'asperges vertes dans ses magasins afin de soutenir les petits producteurs de la coopérative Los Gallombares, près de Grenade, mis en grande difficulté par leurs circuits de vente habituels dans le cadre de la crise de la Covid-19. Le Groupe a également acheté 500 tonnes de cerises de Grupo Alba, une entreprise de l'économie sociale et solidaire de l'Estramadure, qui travaille avec 400 agriculteurs locaux. En juillet, Carrefour France s'est engagé à soutenir le développement de la filière d'amandes bio françaises, en partenariat avec la coopérative La Melba, qui rassemble des producteurs des Pyrénées Orientales en phase de conversion à l'agriculture biologique. À l'automne, l'opération « Les bons plans oubliés de la pêche française » a mis en avant, pendant trois week-ends, des poissons de la filière pêche française, proposés à prix coûtant dans l'ensemble des rayons poissonnerie des hypermarchés et supermarchés. Le même mois, Carrefour France a renouvelé les accords de 11 de ses Filières Qualité Carrefour (FQC), qui promeuvent l'élaboration de produits de qualité et une juste rémunération du travail de tous les acteurs des filières concernées.

Amélioration des conditions de vie des travailleurs au Bangladesh

Deuxième exportateur mondial de textile, le Bangladesh emploie plus de 4,2 millions de travailleurs dans ce secteur. La majorité d'entre eux n'ont pas accès au système de soins et de santé. En partenariat avec l'association SNV, deux compagnies d'assurances et quatre centres médicaux locaux, la Fondation Carrefour a financé pendant trois ans, jusqu'en 2019, un programme d'assurance santé destiné aux travailleurs du textile de cinq usines du Bangladesh. Grâce à cette couverture, les travailleurs ont pu bénéficier d'un accès gratuit à des consultations médicales, des services de diagnostic, de planning familial et de maternité. Son coût annuel était estimé à 6 euros par travailleur, dont la Fondation Carrefour a pris en charge 4 euros en 2017, 3 euros en 2018 et 2 euros en 2019. Déployé d'abord dans cinq puis huit usines du Bangladesh, le programme a concerné plus de 14 000 travailleurs, et a permis de réduire les absences au travail, d'augmenter la productivité et de limiter la rotation du personnel. Carrefour a beaucoup appris de cette expérience et cherche maintenant le meilleur moyen de pouvoir utiliser cette expérience afin de la mettre à profit de son projet de *living-wage*.

En parallèle, Carrefour a lancé un pilote en 2020 avec une autre assurance santé lancée en 2019 sur le modèle du *Fair Price Shop* (FPS). Les travailleurs bengalis qui achètent un panier alimentaire de produits de base (riz, etc.) dans le FPS se voient offrir leur assurance santé annuelle. L'objectif est de connecter ce dispositif au mouvement Act for Food pour éduquer les travailleurs au mieux-manger tout en leur garantissant une couverture santé.

En 2020, un magasin a été ouvert, et 2 478 travailleurs ont pu profiter de rabais sur les denrées alimentaires, et 96 ont pu être affiliés à l'assurance santé.

Accompagner les petits producteurs de banane bio et équitable

Première référence du rayon fruits et légumes de Carrefour (140 000 tonnes commercialisées par an en France, Espagne, Belgique, Italie, Roumanie et Pologne), la banane représente une source essentielle d'emplois et de revenus pour 4 millions de familles dans les pays producteurs du Sud. Cependant, d'une part, les plus petits exploitants n'ont pas toujours la garantie d'être rémunérés à un juste prix et, d'autre part, l'empreinte environnementale de la production de bananes est forte. Pour répondre à ces enjeux, Carrefour propose depuis 2014 dans ses magasins une banane bio et équitable. En 2021, Carrefour a abondé à hauteur de 300 000 euros le projet inédit d'un million d'euros développé par le mouvement Fairtrade/Max Havelaar et financé par l'Agence Française de Développement (AFD) en faveur des pratiques écologiques et de la promotion de l'égalité femmes/hommes dans la filière de la banane bio-équitable. Prévue sur trois ans, l'initiative bénéficiera à 10 000 personnes travaillant dans 11 coopératives au Pérou et en République Dominicaine. Les priorités du projet portent sur l'amélioration durable des revenus, l'autonomisation des femmes et des jeunes ainsi que la mise en place de mesures de résilience devant le changement climatique. Parmi les actions concrètes : la construction de micro-usines d'intrants biologiques, la création de champs-écoles de diversification, la formation des femmes et des jeunes par le biais de modules d'enseignement ainsi que des échanges d'expériences entre producteurs et coopératives des deux pays. En complément de cette filière équitable, en 2020, le Groupe a créé une nouvelle filière de bananes antillaises Filière Qualité Carrefour, en partenariat avec l'UGPBN (Union des groupements de producteurs de bananes de Guadeloupe et Martinique) et le CIRAD (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement). L'objectif est de permettre la production antillaise d'une banane agro-écologique, cultivée sans insecticides et, d'ici 2022, sans herbicides. Carrefour appliquera la technologie *blockchain* à cette filière pour en assurer la promotion auprès des consommateurs.

Traçabilité de la filière coton bio en Inde

À l'horizon 2030, Carrefour se fixe comme objectif que 100 % des matières premières naturelles sur les produits de sa marque TEX soient durables et traçables. Depuis 2019, Carrefour travaille avec plus de 4 500 petits producteurs de coton dans le Madhya Pradesh sur un projet associant qualité du coton bio, juste rémunération des producteurs et traçabilité depuis la graine. La Fondation Carrefour a soutenu l'installation de deux unités de production de biopesticides permettant à 2 000 producteurs locaux d'obtenir de meilleurs rendements et d'augmenter leurs revenus. Elle a rendu possible le forage de 100 puits garantissant l'irrigation régulière des champs de coton. 1 000 agriculteurs répartis sur 18 villages ont également bénéficié d'une formation aux techniques de l'agriculture biologique. Enfin, Carrefour s'assure que les producteurs de sa filière d'approvisionnement en coton bio indien reçoivent une rémunération majorée par rapport au coton conventionnel via son partenaire Cotton Connect. La première collection 100 % « coton durable » issue de cette démarche propose du linge de maison, des sous-vêtements et des vêtements pour bébés et enfants sous la marque TEX BIO. Ces produits sont commercialisés depuis le printemps-été 2019 dans tous les hypermarchés Carrefour en France et en Espagne. Toutes les étapes entre le semis et le produit fini sont suivies et enregistrées afin d'assurer la traçabilité complète, de la graine au produit TEX BIO. La technologie *blockchain*, mise en place sur le textile en 2020, offre désormais la possibilité aux consommateurs de suivre, via un QR Code sur l'étiquette de son produit, le parcours du coton du champ au magasin. En 2021, Carrefour a pris l'engagement que 50 % des produits en TEX en coton seront biologiques d'ici 2025.

Maîtrise de la protection animale à l'abattoir

En France, pour s'assurer de la protection animale à l'abattoir et des conditions de transport, des audits sont réalisés par des organismes qualifiés indépendants une à trois fois par an pour toutes les espèces animales. Carrefour s'appuie soit sur une méthodologie co-construite avec l'OABA (Œuvre d'assistance aux bêtes d'abattoirs), soit sur des démarches équivalentes avec l'AEBEA (Association étiquette bien-être animal) pour les poulets ou avec INTERBEV (Association nationale interprofessionnelle du bétail et des viandes) pour les bovins. Tous les abattoirs ont été sollicités par Carrefour pour intégrer un système de contrôle vidéo aux étapes sensibles. En 2021, 93 abattoirs sont actuellement équipés d'un système de vidéo contrôle pour les étapes sensibles du processus parmi lesquels 30 ont un système de vidéo contrôle (18 sont équipés d'un SVC dans toutes les étapes sensibles, et 12 sites sont équipés d'un SVC partiel car toutes les étapes ne sont pas filmées). La présence de ce dispositif est indispensable au référencement d'un nouvel abattoir.

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

Le déploiement d'un étiquetage du niveau de bien-être animal

Depuis 2020, Carrefour donne l'information du niveau de bien-être animal et du mode d'élevage de ses poulets à marque Carrefour et Filière Qualité Carrefour et intègre cette information dans ses produits grâce à la *blockchain*. Cet étiquetage sur le bien-être animal portera sur plus de 20 millions de poulets. Cette étiquette associe niveau de bien-être animal et mode d'élevage, pour une note allant de A à E. Les premiers produits étiquetés sont les poulets fermiers d'Auvergne Filière Qualité Carrefour élevés en plein air au niveau A (supérieur) puis les poulets Carrefour élevés en poulaillers au niveau C (assez bien). Pour ce faire, Carrefour a participé à un groupe de travail avec d'autres acteurs, au sein de l'Association Étiquette Bien-Être Animal. Des audits externes indépendants sont par ailleurs réalisés pour s'assurer du respect des critères de l'étiquetage.

Améliorer les conditions d'élevage des poules

Carrefour accompagne depuis plusieurs années la filière œuf afin d'améliorer le bien-être des poules et poulets d'élevage. Carrefour France, qui a rejoint l'initiative *Better Chicken Commitment* en décembre 2019, a introduit en 2020 une technique de sexage par spectrophotomètre pour sélectionner *in ovo* les futures poules pondeuses de la Filière Qualité Carrefour et ainsi éviter le recours à l'élimination des poussins mâles. Au 1^{er} mai 2020, 30 000 poules avaient bénéficié de cette technologie. Le Groupe a multiplié ce type d'actions sur plusieurs de ses géographies. En 2018, Carrefour Taiwan est le premier distributeur d'Asie à annoncer la commercialisation dans ses hypermarchés et supermarchés d'œufs qui proviennent exclusivement de poules élevées hors de cages à l'horizon 2025. En 2021, les 66 hypermarchés, 262 supermarchés et 25 supermarchés premium des chaînes Wellcome supermarkets et Jasons Market Place dont Carrefour Taiwan a finalisé le rachat, ont pris le même engagement. En juin, le Jasons Market Place de Taipei est même devenu le premier supermarché de Taiwan à arrêter définitivement la commercialisation d'œufs de poules élevées en cage. En Europe, Carrefour Espagne a confirmé que 100 % des œufs frais commercialisés sous sa marque proviendraient d'élevage sans cage en 2022, invitant ses fournisseurs de marque nationale à suivre ce mouvement. Carrefour Espagne envisage d'élargir cet accord aux œufs utilisés dans les recettes de sa marque dès 2025. L'entreprise s'engage également à ne pas faire appel à des fournisseurs utilisant des systèmes d'élevage en volière multi-étages. Carrefour Pologne a ainsi été la première chaîne de distribution de son pays à rejoindre en 2021 l'*European Chicken Commitment* qui lutte contre les mauvaises conditions d'élevage. À l'horizon 2026, tous les produits frais ou surgelés et les produits transformés de marque propre comportant au minimum 50 % de viande de volaille seront concernés. Enfin, Carrefour Belgique s'est engagé à proposer uniquement de la viande de poulet fraîche et surgelée répondant aux critères de bien-être animal du *Better Chicken Commitment*, d'ici à 2026.

2.1.6 LES COLLABORATEURS

2.1.6.1 Synthèse des objectifs

Contexte Groupe à la fois multi local et de proximité, Carrefour emploie 319 565 personnes dans le monde, dont 55,6 % de femmes. C'est grâce aux compétences de l'ensemble de ses collaborateurs que Carrefour peut offrir des services, des produits et une alimentation de qualité et accessible à tous dans l'ensemble des canaux de distribution – et ce, dans les 9 pays intégrés du Groupe ainsi que dans les 30 pays en franchise internationale.

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

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

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

Risques et opportunités

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

- **défaut de développement et valorisation des compétences** : une mauvaise mise en œuvre des politiques d'évaluation, de développement ou de valorisation des compétences par les *managers* et les ressources humaines est susceptible de conduire à une démotivation des collaborateurs, à une baisse de la productivité et à une augmentation du *turn-over* ;
- **défaut d'attraction et de rétention des talents** : le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à attirer, à recruter et à retenir des talents sur ses postes clés. Ce risque est notamment susceptible de se matérialiser en raison de départs sur les postes critiques que sont les Directeurs et Senior Directeurs ;
- **non-respect des principes de diversité, discrimination et harcèlement** : Carrefour pourrait connaître des difficultés dans la mise en œuvre de ses politiques de non-discrimination notamment en matière de mixité, d'équilibre des rémunérations femmes-hommes, ou d'emploi de personnes en situation de handicap ;
- **atteinte à la santé et à la sécurité des personnes au travail** : En tant que premier employeur privé en France et dans le

top 50 dans le monde, Carrefour se doit de mettre en place des mesures visant à prévenir ses collaborateurs contre des accidents du travail, des risques psychosociaux et des maladies professionnelles ;

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

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

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

Nos leviers d'actions

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

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

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

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

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

Coalitions et partenariats

GEEIS : Gender Equality European & International Standard

CEASE

in3Women

Comité ONU Femmes France

OIT (Organisation International du Travail)

UNI global Union

BIT (charte)

Semaine européenne du handicap avec l'Agefiph (LADAPT)

Observatoire QVT

Charte de la parentalité

Association française des managers de la diversité

Contribution aux Objectifs de développement durable



Nos objectifs

THÉMATIQUE	OBJECTIF	ÉCHÉANCE
Égalité femmes-hommes	35 % de femmes dirigeantes (top 200) d'ici 2025	2025
	Certification GEEIS dans tous les pays	Annuel
Handicap	4 % des salariés sont en situation de handicap dans le Groupe d'ici 2025	2025
Formation	50 % au moins des salariés ont accès à une formation tous les ans	Annuel
Recommandation employeur	Score minimum de 75/100 de recommandation employeur attribué tous les ans à Carrefour par ses collaborateurs	Annuel

2.1.6.2 L'emploi chez Carrefour et la transformation managériale

Contexte et définition

Carrefour emploie plus de 319 565 collaborateurs dans plus de 300 métiers et différents formats de magasins, dans 9 pays intégrés et dans plus de 30 pays en franchise internationale. Le Groupe déploie son activité sur trois grands marchés : l'Europe, l'Amérique latine et l'Asie. Dans le cadre du plan « Carrefour 2022 » lancé en 2018, Carrefour a l'ambition de devenir *leader* de la transition alimentaire pour tous afin de mettre le bien manger – sain, frais, bio et local – à la portée de chacun. Pour y parvenir, Carrefour a repensé son modèle économique et déployé le programme international « Act for Change » afin d'aligner les comportements du *management* à ces objectifs et faire des

collaborateurs les principaux acteurs de la transformation du Groupe. Il se décline en quatre engagements majeurs : « Grandir et avancer ensemble », « Servir le client avec passion », « Agir avec simplicité » et « Être fiers de transformer notre métier. »

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

Politique de Carrefour

Les collaborateurs du Groupe sont au cœur de sa transformation. Le pilier « Être fiers de transformer notre métier » du programme Act for Change porte trois ambitions, associées à des compétences des *managers* du Groupe : être ouverts sur l'extérieur, faire vivre la stratégie de Carrefour au sein des équipes, stimuler l'innovation et l'expérimentation. Elles se traduisent par des programmes visant à faire reconnaître Carrefour comme le distributeur *leader* de la transition alimentaire et sont relayées par des collaborateurs « Super-Héros », capables, au quotidien, de trouver des solutions concrètes pour mobiliser leurs collègues et sensibiliser les consommateurs aux enjeux du « mieux manger ».

Par ailleurs, dans le cadre du plan « Carrefour 2022 », le Groupe a simplifié son organisation pour viser à une plus grande efficacité. Pour accompagner ces transformations, Carrefour privilégie la négociation, la mobilité, le reclassement interne et la formation. Le Groupe ambitionne de maintenir un dialogue social fort, constructif et régulier, à l'échelle internationale, européenne et nationale, qui recouvre l'ensemble des thèmes sociaux tout en prenant en compte les spécificités locales.

1. L'emploi chez Carrefour

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

En 2021, les effectifs mondiaux ont connu une légère baisse (319 565 collaborateurs en 2021 vs 322 164 en 2020).

Ceci s'explique par la dynamique de l'activité de Carrefour à travers le monde d'une part ainsi que des évolutions de périmètre d'autre part. En effet en 2021, Carrefour a procédé à l'intégration de plusieurs nouvelles enseignes, telles que Supersol en Espagne, Makro au Brésil et Bio C'Bon en France. Cet accroissement a été pour partie contrebalancé par certaines opérations de transfert en franchise de points de vente.

RÉPARTITION PAR FORMAT

Depuis décembre 2020, les effectifs ont connu une légère évolution en termes de répartition entre les formats. Le format hypermarché reste cependant majoritaire, avec plus de la moitié des effectifs totaux (71 %), soit 225 481 collaborateurs qui sont rattachés à ce format historique de Carrefour.

Format	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Total formats Hypermarchés	71 %	70 %	+ 1 pt
Supermarchés	15 %	16 %	+ 1 pt
Total autres formats et activités	14 %	14 %	-

Périmètre : Bu comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2021).

Effectifs par zone géographique

Pionnier dans des pays tels que le Brésil, Carrefour déploie son activité en Europe, en Amérique latine et en Asie. Le Groupe est souvent l'un des premiers employeurs privés des pays dans lequel il est implanté : la France, pays historique, mais également au Brésil, en Argentine ou en Italie. En 2021, le Brésil Atacadão, et l'Espagne ont augmenté leurs effectifs (respectivement + 13 %, et + 9 %).

Zone	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Évolution %
Zone Amérique	115 310	111 031	4 279	4 %
Zone Europe	191 707	197 978	(6 271)	3 %
Zone Asie	12 548	13 155	(607)	5 %
TOTAL ZONES	319 565	322 164	(2 599)	0,8 %

Périmètre : Bu comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2021).

Nature des contrats

Les collaborateurs du groupe Carrefour sont très largement employés en contrat à durée indéterminée (91,5 %) et à temps plein (73,6 %).

Types de contrat	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Contrat à durée indéterminée	91,5 %	91,9 %	+ 0,4 pt
Contrat à durée déterminée	8,5 %	8,1 %	+ 0,4 pt
Part des effectifs à temps partiel	26,4 %	27,1 %	(0,7) pt

Périmètre : Bu comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2021).

Nature des embauches

Les embauches sont réalisées à la fois en CDI et CDD, ces derniers permettant notamment de faire face aux accroissements temporaires d'activité dans les magasins sur les périodes de forte affluence.

Nombre d'embauches	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Contrat à durée indéterminée	68 358	65 415	+ 4,5 %
Contrat à durée déterminée	75 425	76 269	(1,1) %
TOTAL	143 783	141 684	1,5 %

Périmètre : Bu comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2021).

Départs

Au cours de l'année 2020, le nombre de départs de collaborateurs en CDI chez Carrefour a connu une forte baisse (- 17,9 % entre 2019 et 2020). Cette évolution s'expliquait en partie par un marché de l'emploi plus statique en raison du contexte sanitaire. En 2021, cet effet s'étant estompé, le nombre de départs de collaborateurs en CDI a regagné le niveau connu chez Carrefour précédemment à la crise (74 853 départs en 2019).

Catégorie	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Directeurs Exécutifs	0,04 %	0,11 %	
Directeurs seniors	0,07 %	0,11 %	
Directeurs	0,5 %	0,6 %	(0,1)
Cadres	10 %	10,1 %	(0,1) pt
Employés	89,4 %	89,2 %	+ 0,1 pt
TOTAL	100 %	100 %	-

Périmètre : Bu comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2021).

2. Le programme Act for Change

Afin d'accompagner le changement de culture de l'entreprise, Carrefour a introduit en 2019 le E-NPS® (*Employee Net Promoter Score*®), un indicateur de l'engagement des collaborateurs mesuré par une enquête en ligne auprès d'un échantillon représentatif de 20 000 salariés des 9 pays du Groupe. Organisée autour de cinq questions, une globale et une par pilier Act for Change, elle permet d'évaluer l'évolution du programme.

Cette l'enquête a fait l'objet d'une quatrième vague en 2021, qui a été lancée entre le 10 mai et le 4 juin. Les résultats témoignent de la transformation en cours au sein du Groupe.

Participation	63 %
Nombre de répondants BRUT	16 496
Score Groupe obtenu à la dernière enquête	73
Score Groupe obtenu en 2021	80
Ne sait pas	4
Pas d'accord	16

3. La conduite de la transformation

Carrefour s'était fixé pour objectif d'identifier 2 000 collaborateurs « Super-Héros » de la transition alimentaire à fin 2020. Cet objectif a été atteint et même dépassé. En 2021, le Groupe comptait ainsi plus de 2 000 « Super-Héros » de la transition alimentaire.

4. La culture du dialogue social

Le dialogue social est régi par des accords collectifs locaux, au niveau des pays d'implantation du Groupe.

Indicateur de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Valeur 2019
% d'employés couverts par un accord collectif	91 %	(1)	-
Nombre d'accords signés	453	87	

(1) Nouvel indicateur.

Nos plans d'action

Le programme Act for Change

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

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

« **Servir le client avec passion** ». Dans le cadre du deuxième pilier Act for Change, en 2021, Carrefour a poursuivi le déploiement, dans l'ensemble des pays du Groupe, de la méthode « 5.5.5 client », un plan d'amélioration simple, orienté vers la satisfaction client, mis en place à Taiwan, en Argentine et en Espagne depuis 2018. Le « 5.5.5 » repose sur trois principes – confiance, service et expérience – et se décline en quinze engagements concrets qui remettent le client au cœur des préoccupations des magasins.

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

Le pilier « **Être fiers de transformer notre métier** » vise à faire vivre la stratégie du Groupe au sein des équipes, à stimuler l'innovation et l'expérimentation, et à ouvrir les collaborateurs de Carrefour sur l'extérieur. Carrefour porte ainsi une attention particulière à la montée en compétences de ses managers, pour lesquels des programmes innovants ont été mis en place.

Les collaborateurs, au cœur de la transformation

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

La conduite de la transformation

IMPLICATION ET MOBILISATION DES SALARIÉS

Les « Super-Héros » de la transition alimentaire

Carrefour a lancé en 2018 le programme « Super-Héros de la transition alimentaire » afin de mobiliser ses collaborateurs autour des enjeux liés à son plan de transformation « Carrefour 2022 ». Déployé dans chaque pays, le programme met en valeur des collaborateurs engagés en magasin, qui portent la transition alimentaire auprès de leurs collègues et des clients. L'objectif est de valoriser leurs initiatives dans tous les pays du Groupe, afin d'inspirer l'ensemble des collaborateurs. La communauté de ces ambassadeurs de la transition alimentaire a dépassé le cap des 2 200 collaborateurs en 2020.

Les panels internes et parties prenantes

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

Formation des collaborateurs en lien avec la transformation du Groupe

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

L'innovation digitale est également au cœur des réflexions du Groupe. Carrefour a engagé en 2018 un partenariat avec Google pour accélérer la culture digitale du Groupe.

Depuis 2018, l'**École des leaders**, une école de formation interne dédiée à ses collaborateurs à potentiel, est venue apporter un cadre à l'ascenseur social que constitue Carrefour depuis sa création. Lancée en Argentine et en Espagne, ce dispositif a fait son apparition dans de nombreux pays du Groupe en 2021, notamment la France en début d'année, dont la première promotion, dite Marcel Fournier, a été parrainée par Alexandre Bompard. Le déploiement s'est ensuite poursuivi en Pologne, en Italie et en Roumanie, puis la Belgique avec sa propre version, la « Carrefour académie » et enfin Taiwan en fin d'année. Ce programme multiformat est ouvert à tous les volontaires : employé(e)s, *managers*, responsables de Pôle, en hypermarchés et supermarchés ou aux sièges.

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

La culture du dialogue social

UN DIALOGUE SOCIAL À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

En octobre 2018, le groupe Carrefour et la fédération syndicale mondiale *UNI Global Union* ont reconduit leur accord-cadre mondial. Celui-ci vise à promouvoir et encourager :

- un dialogue social permanent et constructif ;
- la diversité et l'égalité des chances sur le lieu de travail par le biais d'initiatives conjointes, portant notamment sur l'équilibre hommes-femmes et sur la lutte contre la discrimination et les violences faites aux femmes ;
- la défense et le respect des droits fondamentaux des travailleurs – liberté syndicale et principes de négociations collectives – ainsi que leur sécurité et leurs conditions de travail chez Carrefour ainsi que dans les locaux de ses fournisseurs et de ses franchisés.

De plus, des représentants de Carrefour sont conviés annuellement à échanger avec les organisations syndicales des pays dans lesquels le Groupe est implanté lors des réunions de

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

UN DIALOGUE SOCIAL À L'ÉCHELLE EUROPÉENNE

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

La Déclaration du CICE pour un Pacte Sanitaire Européen a été signée en 2020. Ce texte avait été discuté et négocié avec le Comité Directeur du CICE dans le contexte de la crise sanitaire de la Covid-19 et avait fait l'objet d'une validation unanime de ses membres. Il constitue désormais un socle commun de mesures et d'engagements qui a été diffusé dans chaque pays du Groupe en Europe, et mis en œuvre.

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

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

UN DIALOGUE SOCIAL LOCAL

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

Chacun des pays du Groupe est engagé dans des négociations régulières avec ses partenaires sociaux. Ces négociations donnent lieu à de nombreux accords dont les thématiques sont

diverses et abordent des sujets tels que les droits sociaux ou l'organisation du travail. En 2021, Carrefour France a notamment signé un nouvel accord collectif de Groupe relatif au télétravail. De plus, l'Observatoire de la Transformation sociale et l'Observatoire des Métiers et des Compétences ont fusionné en 2021 pour former l'Observatoire des Métiers, des Compétences et de la Transformation sociale, sa première réunion a eu lieu en milieu d'année. En Argentine, l'accord annuel sur les salaires entre la Fédération nationale et l'organisation représentative des employeurs a fait l'objet de plusieurs révisions en raison de la situation inflationniste du pays. En Roumanie, une organisation syndicale a été officiellement et légalement constituée pour l'enseigne Artima. L'Italie a procédé à l'extension de son accord collectif d'entreprise et possède un comité spécifique en faveur de l'égalité professionnelle, prévu dans sa convention collective. Au Brésil, de nombreux accords et conventions collectives ont été signés aussi bien pour Carrefour Brésil qu'Atacadão. À la suite de l'intégration des équipes de Supersol à ses effectifs, Carrefour Espagne a signé plusieurs accords collectifs, pour adapter les conditions de travail des collaborateurs de ces magasins au niveau des conditions accordées par le Groupe.

RÉORGANISATION RESPONSABLE

Depuis 2018, le Groupe a réduit ses effectifs, notamment aux sièges, et cédé ou passé en franchise certains magasins dans plusieurs de ces pays, tels que la France, la Pologne ou l'Italie. Les plans de réduction ont été accompagnés par un dialogue social soutenu et par un ensemble de mesures favorisant le reclassement ou l'accompagnement des collaborateurs vers une mobilité interne ou externe. Elles ont notamment été mises en place dans le cadre d'accords négociés et signés par les partenaires sociaux. En France, deux avenants ont été signés en 2021, l'un à l'accord d'anticipation et d'accompagnement de la transformation sociale portant création de l'Observatoire des métiers, des compétences et de la transformation sociale et le second, concernant l'accord adaptant les outils de la GPEC aux enjeux de la transformation des sièges et fonctions support du Groupe. Le dialogue social a également donné lieu à l'adoption d'un nouvel Accord instituant un congé de fin de carrière pour les salariés dont le magasin hypermarché ou supermarché serait concerné par un projet de mise en location-gérance ou de passage en franchise.

+ Pour en savoir plus

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

2.1.6.3 Attirer, retenir et développer les talents

Contexte et définition

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

Pour renforcer la culture client, le Groupe concentre ses investissements de formation et de recrutement sur les compétences et métiers stratégiques de la transformation

digitale, de la transition alimentaire et du management. Carrefour porte une attention particulière à la montée en compétence de ses *managers*, pour lesquels des programmes innovants ont été mis en place.

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

Politique de Carrefour

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

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

- **développer les compétences des collaborateurs** : en donnant la priorité à la formation, au travers notamment de nouveaux programmes de développement multi formats et multi métiers ainsi qu'en investissant largement pour préparer ses collaborateurs aux évolutions du monde de la grande distribution. Ainsi, depuis 2019, la politique de formation de Carrefour s'est construite autour de quatre thèmes liés à la raison d'être et à la stratégie du Groupe : la transition alimentaire, la culture client, le *management* et la transformation digitale.

Performance de Carrefour

1. Attraction des talents

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

Indicateurs de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Évolution du nombre d'embauches	143 783	141 684	+ 1 %

2. Rétention des talents

Turnover et ancienneté des collaborateurs

Indicateurs de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Taux d'attrition subie des Directeurs sénior Directeurs et Directeurs Exécutifs ⁽¹⁾ (en %)	4,6	4,1	+ 0,5 pt
Turnover ⁽²⁾ (en %)	22,9	19,7	+ 3,2 pts
Turnover volontaire ⁽³⁾ (en %)	12,7	9,9	+ 2,8 pts
Ancienneté moyenne des collaborateurs (en années)	9	9	-

(1) Nouvel indicateur 2020 mesurant le nombre de démissions des employés niveau Directeur et Senior Directeur ramené à la population.

(2) Turnover des employés en contrat à durée indéterminée incluant les recrutements de l'année, les licenciements, les démissions et les fins de période d'essai et calculé sur la base des effectifs au 31 décembre 2020.

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

Promotion et mobilité interne

Grâce à l'ensemble des actions et programmes menés au sein du Groupe, l'ancienneté moyenne des collaborateurs est stable et 2 941 collaborateurs ont été promus en 2021 (contre 2 073 en 2020).

Au total, 49 % des nouveaux *managers*, 60 % des nouveaux Directeurs, 44 % des nouveaux Directeurs seniors et 44 % des nouveaux Directeurs Exécutifs sont issus de la promotion interne en 2021.

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Taux de promotion interne : total	50 %	44 %	+ 6 pts
Taux de promotion interne : promotions <i>Manager</i>	49 %	43 %	+ 6 pts
Taux de promotion interne : promotions Directeur	60 %	68 %	(8) pts
Taux de promotion interne : promotions Directeur sénior	44 %	32 %	+ 12 pts
Taux de promotion interne : promotions Directeur Exécutifs ⁽¹⁾	44 %		

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

3. Développement des compétences des collaborateurs

Le Groupe a mis en place un suivi personnalisé des talents clés afin de s'assurer de leur montée en compétence et de la construction appropriée des parcours professionnels. D'ici 2025, Carrefour a pour objectif qu'au moins 50 % des salariés du Groupe bénéficient d'une formation d'au moins quatre heures chaque année, quel que soit leur format. Cet objectif est intégré dans l'indice RSE et transformation alimentaire du Groupe depuis 2020. En raison d'un effet de rattrapage par rapport à l'année 2020, il a été largement dépassé au cours

de l'année 2021 ; la crise sanitaire avait fortement impacté l'organisation et la diffusion des formations chez Carrefour en 2020 et une partie des formations a dû être reportée en 2021. De plus, pour soutenir sa stratégie d'amélioration de la satisfaction client, un volume exceptionnel de formations pour développer l'orientation client ont été dispensées auprès des collaborateurs de Carrefour France (50 000 personnes ont bénéficié en 2021 de cette formation).

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
% d'employés formés dans l'année (disposant d'au minima 4 h de formation) ⁽¹⁾	81 %		
Nombre moyen d'heures de formation par salariés	13,25	8,04	5,21
Nombre total d'heures de formation dispensées dans l'année (en millions)	4,2	2,5	+ 1,7

(1) Nouvel indicateur créé en 2021.

13,25 heures de formation par salarié en moyenne et **271 €** dépensés en moyenne par ETP en formation et développement (Sur le périmètre France. Les frais de salaires et frais annexes sont exclus).

Plans d'action

1. L'attraction des talents

1.1. LES PRINCIPAUX ENJEUX DU RECRUTEMENT

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

- **l'amélioration des stratégies de recrutement du Groupe** et la modernisation des pratiques par **un meilleur recensement des besoins et des problématiques de recrutement**, la diversification des canaux de diffusion selon les profils, les métiers et les localisations et l'approfondissement des viviers de candidatures. En 2021, plus de 26 350 offres du périmètre France ont ainsi été relayées sur les sites de partenaires institutionnels et associatifs. De plus, les équipes de recrutement ont eu recours à des applications innovantes dédiées par exemple au recrutement 100 % par vidéo ou la chasse par SMS ;
- **le renforcement de la visibilité des métiers du Groupe** grâce à une marque employeur forte via la production régulière de contenus ciblés mettant en avant les expertises de ses collaborateurs. Les pays du Groupe sont actifs sur LinkedIn, Instagram, Facebook et Twitter pour faire vivre en images les métiers Groupe et transmettre les actualités de l'emploi de Carrefour ;
- **le développement de nombreux partenariats avec des écoles clés** (écoles de commerce, d'ingénieur, IT) qui se sont poursuivis à distance en 2021 auprès des grandes écoles cibles du périmètre France. En effet la signature d'une Convention de partenariat avec l'Université Paris Dauphine et sa Fondation a permis à Carrefour d'apporter son soutien aux programmes « égalité des chances » et « logements étudiants », notamment par le biais de présentation des opportunités et de *coaching* aux étudiants ainsi que la remise des clés pour les bénéficiaires du programme « logements étudiants ». Dans le cadre de la Convention d'Éducation Prioritaire avec Sciences Po Paris plusieurs étudiants issus du programme CEP ont bénéficié d'accompagnement par des mentors Carrefour ;
- **le développement des stages et de l'apprentissage** dans les pays pour faire connaître le Groupe et recruter sur les métiers spécialisés, en tension au sein de Carrefour, notamment les métiers de bouche ou les métiers de l'IT et du digital. En

France, une campagne de recrutement sponsorisée a été mise en place afin de développer l'attractivité du Groupe envers les nouvelles générations, en leur faisant découvrir nos métiers en tension ;

- **la mise en place de plusieurs actions spécifiques pour attirer les talents du digital**, comme le financement d'une licence Codingame qui permet de faire passer des tests en ligne, la prise de contact et l'organisation d'événements avec des Écoles spécialisées dans la formation informatique, telles que « École 42 » à Paris ou la participation à la chaire internationale « Next Gen Retail » dédié à la *Data Science* en association avec l'École Polytechnique ;
- **le renouvellement des programmes *Graduates Dirigeants***, Finance et Hyper qui permettent d'attirer et de développer en interne des profils de haut niveau, grâce à un processus de sélection très exigeant auprès de grandes écoles et à un parcours de deux ans. Ces programmes ont pour objectif de préparer les plans de succession de postes clés de Direction (Siège ou Hyper) ou dans le domaine de la Finance. En 2021, ces programmes ont été renforcés, notamment par une révision du plan de formation. De plus, les nouveaux *graduates* seront sponsorisés par un membre Comex et auront la possibilité d'accéder à des opportunités à l'international en fin de programme. Enfin, le lancement du nouveau programme « Tremplin » en cette fin d'année ouvre une nouvelle voie pour accéder aux *Graduates*. Dans le cadre de ce dispositif, à la fois innovant et inclusif, une promotion d'alternants sera sélectionnée parmi les 15 000 jeunes issus de quartiers prioritaires recrutés en 2021 pour suivre un parcours spécifique. Ils bénéficieront de formations (fortement axés sur le modèle de *leadership* Carrefour), d'immersions et de l'accompagnement d'anciens *graduates* avec l'objectif d'intégrer un programme *graduates* à la suite.

1.2. LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES TALENTS CLÉS

Carrefour a renforcé en 2021 sa stratégie en matière d'identification et de suivi de ses talents clés, constitués pour partie de ses Directeurs Exécutifs, des collaborateurs issus des programmes de *Graduates Dirigeants* ou des collaborateurs aux potentiels et aux compétences indispensables pour le Groupe. Une étude a été réalisée pour établir un état des lieux des compétences présentes et manquantes au sein de la population des dirigeants clés. La cartographie des postes clés a été actualisée afin d'identifier tous les postes de dirigeants ayant un impact significatif sur la stratégie de Carrefour, d'un pays ou d'une *business unit*, et de s'assurer que chacun d'entre eux existe

dans les pays majeurs du Groupe. L'outil SIRH lancé fin 2021 permet des analyses précises des écarts entre les compétences présentes et celles requises par les évolutions du marché. L'ensemble de ces éléments orientent le recrutement, en interne ou en externe.

2. La rétention des talents

2.1. LE SYSTÈME DE GESTION DES CARRIÈRES DE CARREFOUR

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

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

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

Carrefour développe des programmes de promotion interne et de développement professionnel. À titre d'exemple, en Italie, Carrefour a mis en place le programme *Masters Retail for talents* afin de former les directeurs de magasins aux nouvelles tendances du *retail*. Les collaborateurs sont amenés à découvrir de nouveaux métiers lors d'un changement de poste ou de la prise en charge de nouvelles activités grâce au développement de la polyvalence. La politique d'alternance de Carrefour contribue également à renforcer les compétences de jeunes collaborateurs sur tous les métiers du Groupe. La promotion interne est favorisée, notamment grâce à l'école des leaders, véritable ascenseur social interne, progressivement déployée dans différents pays.

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

2.3. UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION À LONG TERME INCITATIF

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

2.4. ÊTRE À L'ÉCOUTE DE SES COLLABORATEURS

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

3. Le développement des compétences des collaborateurs

3.1. DES PLANS DE FORMATION AU MANAGEMENT

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

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

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

- des programmes de gestion des cadres dirigeants à destination des cadres à fort potentiel, notamment le programme *Next Generation*, conçu pour aider les futurs *leaders* à développer de solides compétences de *leadership* ;
- les parcours de *management* multiformat, *Manage for change* et *Manage for lead*, à destination des primo *managers* et des *managers* confirmés pour leur permettre de piloter la performance de leurs équipes ;
- les programmes de *coaching* et de *mentoring* individuel, dans la langue du collaborateur ;
- les webinaires des bonnes pratiques, initiative internationale qui consiste à réunir une fois par mois, des cadres dirigeants des différents pays afin de partager une bonne pratique.

3.2. LES FORMATIONS RELATIVES À LA TRANSFORMATION DIGITALE

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

D'ici 2024, l'ensemble des collaborateurs de Carrefour bénéficiera de formations dédiées au digital (soit environ 100 000 personnes par an), au sein de sa *Digital Retail Academy*. Par ailleurs, afin de fluidifier les échanges et encourager l'innovation, Carrefour va mettre à disposition de l'ensemble de ses collaborateurs la plate-forme de communication et de collaboration *Workplace* de Meta (Facebook).

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

Les produits frais et la transition alimentaire sont des sujets de formation prioritaires pour le Groupe. Ainsi, dans chaque pays des dispositifs de formations spécifiques aux produits frais ont été mis en place. Au Brésil, une quarantaine de collaborateurs experts forment continuellement toutes personnes manipulant des

produits frais au sein d'une école technique dédiée. En 2021, l'École des PFT, une école dédiée à la formation des professionnelles des métiers de bouche a continué à se développer au sein du Groupe. L'Argentine a lancé sa troisième édition et la France a créé son École des PFT avec 5 parcours certifiants. Carrefour Espagne est également doté d'un dispositif de formation régional dédié aux produits frais et a maintenu sa participation à la chaire d'alimentation de l'Université San Pablo CEU et ainsi que des formations de découpe des viandes pour les professionnels de la boucherie.

Un accent fort est également placé sur le renforcement des compétences autour de la transition alimentaire. En Pologne, par exemple, des formations et des webinaires ont été diffusés autour du Bio. En Espagne, des modules de *e-learning* dédiés à la nutrition ont été intégrés au catalogue accessible à tous les collaborateurs pour apprendre les bases de l'alimentation équilibrée. En Italie, une Académie mise en place avec les fournisseurs permet aux apprenants de mieux connaître les produits et les process de production notamment en lien avec la filière qualité Terre d'Italia. En France, de nombreux modules *e-learning* sont proposés, notamment sur la Filière Qualité Carrefour, l'hygiène & la qualité ou encore la pêche durable. La Roumanie propose des formations qualité & sécurité alimentaire. En 2021, 11,6 % des collaborateurs du groupe Carrefour ont participé aux programmes de formation sur la transition alimentaire, contre 4 % en 2020.

3.4. LES FORMATIONS RELATIVES À LA CULTURE CLIENT

L'approche client de Carrefour s'articule autour de trois grands piliers (confiance, service, proximité) et repose sur le suivi scrupuleux des KPIs (*Key Performance Indicators*), notamment le *Net Promoter Score*® (NPS®), outil d'analyse de la satisfaction client, généralisé en 2019. Dans cette optique, Carrefour a mis en œuvre des plans d'action afin de renforcer la polyvalence des équipes en magasin et de réduire le taux de rupture, ainsi que des protocoles de détection, de suivi et de résolution rapide des réclamations. Dans le cadre de cette démarche, Carrefour a mis en place une plate-forme qui permet à tous les collaborateurs du Groupe (magasins intégrés ou sièges) de consulter leur NPS® et les verbatims associés. Le nombre de connexions a été multiplié par 6 en 2 ans, témoignant de la mobilisation des équipes. Le NPS® a en outre été intégré à la rémunération variable de tous les

cadres dirigeants du Groupe en 2019 et de l'ensemble des *managers* en France en 2020.

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

En 2021, en France la formation « Être un Ambassadeur de Carrefour » a été suivie par 50 000 collaborateurs et 9 014 collaborateurs supplémentaires ont été formés sur les autres thèmes de la relation client (contre 8 559 en 2020) : la mesure de la satisfaction client par le NPS® a progressé dans l'ensemble des implantations du Groupe.

Collaborations et partenariats

- Partenariat avec l'Organisation internationale du travail (OIT)
- Charte BIT depuis 2015
- CEASE
- *Orange Day* auprès d'ONU Femmes France, depuis 6 ans
- Accord international entre Carrefour et *UNI Global Union* signé en octobre 2018
- Charte de la diversité
- Charte du réseau *1in3Women*

+ Pour en savoir plus

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

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

Contexte et définition

Carrefour emploie 319 565 personnes dans le monde dont 177 611 femmes, soit 55,6 % des effectifs, et 3,41 % de salariés déclarés en situation de handicap.

Carrefour est attaché, depuis sa création, à refléter et à intégrer la diversité et la mixité sociale de ses lieux d'implantation. Le Groupe est convaincu que représenter

Politique de Carrefour

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

l'ensemble de ses clients, dans leur diversité culturelle, constitue un avantage compétitif réel pour améliorer le service client et donc la performance. La diversité et la mixité sociale sont également des facteurs de rétention des collaborateurs, c'est pourquoi elles s'inscrivent naturellement dans la stratégie des ressources humaines.

ce que les membres de son Conseil d'administration soient représentatifs de la diversité du Groupe.

Carrefour œuvre depuis de nombreuses années en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. L'égalité des chances dans l'évolution de chaque collaborateur, l'équité en matière de rémunération et l'accès des femmes aux postes d'encadrement font partie des engagements forts du Groupe.

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

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

Performance de Carrefour

1. Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Les engagements pris envers les collaborateurs du Groupe sur ce sujet se concentrent sur les axes suivants :

- la lutte contre les violences faites aux femmes ;
- la promotion de l'égalité femmes-hommes au sein de l'entreprise, notamment par le biais du renforcement de programmes de développement interne ;

- de la mise en place d'actions de formation et de sensibilisation à l'égard de ses collaborateurs ;
- du déploiement et le maintien dans 100 % des pays du Groupe de la labellisation GEEIS (*Gender Equality European & International Standard*) pour l'égalité professionnelle ;
- de l'intégration dans Indice RSE et Transition Alimentaire d'un nouvel objectif de nommer au moins 35 % de femmes aux postes de Directeurs Exécutifs du Groupe d'ici 2025.

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Part des femmes dans les nominations à des postes clés	28,5 %	23,2 %	+ 5,3 pts
Part de femmes au Conseil d'administration	46 %	43 %	+ 3 pts
Part des femmes au Comité Exécutif Groupe ⁽¹⁾	21 %	15 %	+ 6 pts
Part des femmes Directeurs Exécutifs ⁽²⁾	24,7 %	22,4 %	+ 2,3 pts
Part des femmes Directeurs seniors	19,4 %	19,3 %	+ 0,1 pt
Part des femmes Directeurs	25,2 %	23,9 %	+ 1,3 pt
Part des femmes <i>managers</i>	43,7 %	42,7 %	+ 1 pt
Part des femmes employées	57,1 %	57,1 %	-
TOTAL GROUPE – PART DES FEMMES DANS LES EFFECTIFS	55,6 %	55,4 %	+ 0,3 pt
Part des femmes dans le <i>management</i>	42,5 %	41,5 %	+ 1 pt

(1) Au 31/12/2021.

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

2. Salariés et clients en situation de handicap

Carrefour est fortement engagé pour favoriser l'intégration et le maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap. Cet engagement est intégré dans la gouvernance du Groupe, en entrant dans la composition de l'Indice RSE et Transition Alimentaire de Carrefour, avec l'objectif d'employer 4 % de personnes en situation de handicap dans l'ensemble du Groupe d'ici 2025, en direct ou *via* des structures spécialisées.

Le Groupe compte 10 902 collaborateurs en situation de handicap à fin 2021, soit 3,4 % de ses effectifs. La part ainsi que le nombre de collaborateurs en situation de handicap a baissé au cours de l'année 2021. Ceci s'explique notamment par la très forte dynamique de l'Amérique latine, où leur taux d'emploi est inférieur à celui de l'Europe : le poids croissant de cette zone dans les effectifs fait baisser le taux moyen. Pour soutenir cet engagement, des ateliers d'échanges de bonnes pratiques réunissant les départements RH des 9 pays ont été organisés pour identifier et faire circuler les meilleures initiatives au sein du Groupe.

Indicateurs clés de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap	3,4 %	3,6 %	(0,2) pt
Nombre de salariés déclarés en situation de handicap	10 902	11 306	(3,6) %

3. Inclusion et égalité des chances

Comptant parmi les premiers employeurs de France, Carrefour a mis en œuvre l'engagement pris en fin d'année 2020 de recruter 15 000 jeunes en 2021, en leur proposant soit un CDI (7 000) soit un contrat d'apprentissage (8 000).

Indicateurs clés de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Part des effectifs ayant moins de 30 ans	34 %	34 %	-
Part des effectifs entre 30 et 50 ans (<i>en %</i>)	48 %	49 %	(1) pt
Part des effectifs ayant plus de 50 ans (<i>en %</i>)	18 %	17 %	+ 1 pt

4. Lutte contre les discriminations et le harcèlement

En 2021, 5 024 alertes ont été reçues au travers de la ligne d'alerte éthique disponible dans tous les pays du Groupe. Les alertes concernant les discriminations et le harcèlement

représentaient quant à elles 6% des alertes. Ces alertes permettent notamment d'affiner le plan d'action et les initiatives mises en place par le Groupe en matière de lutte contre les discriminations et le harcèlement.

Plans d'action

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

1.1. ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES VERS LE LEADERSHIP

Le Groupe emploie 177 611 femmes, soit 55,6 % de ses effectifs. Carrefour met un point d'honneur à accompagner et former l'ensemble des femmes, employées ou *managers*, en leur proposant des programmes de *leadership* spécifiques. L'objectif est d'augmenter la représentation des femmes parmi les Directeurs Exécutifs de 22 % à 35 % d'ici 2025. Le Groupe développe des programmes de *coaching* individuel et de mentorat pour les femmes afin d'augmenter leur nombre parmi les hauts potentiels :

- des programmes internes existent au niveau du Groupe tels que « Empowering women leaders » et « Carrefour Elles » ; à destination des femmes Directrices. De nombreux dispositifs ont également été mis en place dans les pays afin de favoriser la mixité au sein des métiers et des niveaux hiérarchiques. À titre d'exemple, en Espagne, Carrefour s'est associé à un programme de *coaching* innovant destiné aux collaboratrices à haut potentiel. Chaque année les collaboratrices participent à une régates inter-entreprises. L'objectif est de leur apprendre à mieux se connaître et de les encourager à relever de nouveaux défis. Des Comités carrières spécifiques se tiennent notamment en Belgique pour accélérer la promotion et la visibilité des femmes ;
- le programme EVE initié par Danone ;
- le programme international *Women Leaders*, qui réunit plusieurs engagements du Groupe, qui a amené à la signature, en 2013, des *Women Empowerment Principles* d'ONU par le Président-Directeur Général et les Directeurs Exécutifs d'Espagne, d'Argentine, du Brésil et de la Belgique ;
- une attention particulière est portée à la mixité des promotions dans les dispositifs de formation qui existent à travers le Groupe en faveur de la promotion interne. En effet, l'École des *Leaders* représente un réel levier pour promouvoir l'égalité professionnelle chez Carrefour, comme l'illustre la mixité des promotions, ainsi que le programme *Next Gen* dont 60 % des participants sont des femmes.

Le Groupe offre également à ses collaborateurs de nombreuses occasions de *networking* et d'échange de bonnes pratiques, notamment dans son partenariat avec *LEAD Network*, un réseau professionnel européen dédié à l'égalité entre les hommes et les femmes spécifique au secteur de la grande distribution et à l'industrie des biens de consommation. De nombreuses actions ont été menées autour de ce dispositif dans les pays, tels que la prise de parole de rôles modèles de Carrefour aux événements de *LEAD Network*, le lancement du Chapitre en Belgique ainsi que la diffusion d'un webinaire pour faire connaître ce réseau aux collaborateurs de Carrefour Roumanie.

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

- **certification par le Label International GEEIS** : Carrefour a souhaité se doter d'un référentiel reconnu pour avoir une assurance externe sur la mise en œuvre effective des politiques d'égalité et une visibilité à ses actions. Le choix du GEEIS répondait au souhait d'avoir un unique référentiel, externe à

Carrefour, auditable, et adapté à notre présence mondiale et à la diversité de nos législations sociales. Les évaluations du GEEIS, qualitatives mais aussi quantitatives, permettent de rendre des comptes de façon très lisible aux instances de directions sur les progrès accomplis. En 2020, conformément à l'engagement pris publiquement en 2017, Carrefour a accompli son objectif d'avoir « 100 % des pays labellisés GEEIS ». En 2021, la campagne d'audits de nos entités par rapport au référentiel GEEIS a continué avec un maintien et/ou une progression du niveau de maturité dans tous nos pays ainsi que l'extension au label *GEEIS Diversity* par Carrefour Brésil ;

- **la féminisation de nos instances dirigeantes** : en 2021 le Conseil d'administration de Carrefour a pris un nouvel engagement intégré dans l'indice RSE et de transition alimentaire d'avoir « 35 % de femmes parmi nos Directeurs Exécutifs d'ici 2025 ». Cet engagement a donné lieu à la définition de trajectoires par années et par pays suivis au niveau du Groupe. À fin 2021, cet indicateur s'élève à 24,7 % au niveau du Groupe, soit une progression de 2,3 points par rapport à 2020.

Cette politique a permis à Carrefour de faire progresser la part des femmes dans l'ensemble du *management* en 2021 (43 % contre 41,5 % en 2020) : aussi bien dans les postes de *managers* (44 % contre 42,7 % en 2020) que dans les postes de Directrices (25 % contre 23,9 % en 2020) et de Directrices seniors (19,4 % contre 19,3 % en 2020).

À la fin de l'année 2021, le Comité Exécutif Groupe se composait de 14 membres dont 3 femmes (soit un pourcentage de 21,4 % en 2021 par rapport à 7 % en 2017). Deux nouvelles nominations en janvier 2022 ont porté sa composition à 16 membres dont 5 femmes, le taux de féminisation du Comité Exécutif s'élève dorénavant à 31 %. Le Conseil d'administration comporte 46 % de femmes.

1.2. ACCORDS COLLECTIFS SUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET SALARIALE

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

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

En 2021, 88 nouveaux accords (ou avenants ont été signés).

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

Carrefour s'attache à favoriser l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, l'un des quatre axes du programme *Women Leaders*. Les mesures prises par pays dans ce cadre bénéficient aux femmes comme aux hommes. En effet, les collaborateurs

peuvent bénéficier de mesures facilitant la garde de leurs enfants. Par exemple en France une crèche est ouverte au sein du siège ou les collaborateurs peuvent bénéficier d'une aide financière au moyen de chèques CESU auxquels Carrefour participe à hauteur de 50 %.

Parallèlement de nombreux dispositifs existent dans tous les pays du Groupe pour aider les collaborateurs à chaque étape de leur parentalité. Des jours de congés supplémentaires sont accordés aux collaborateurs engagés dans un parcours de PMA en France et en Roumanie. Au Brésil, un suivi médical spécifique est proposé aux femmes enceintes. Des mesures spécifiques ont également été instaurées au sein de Carrefour Argentine, qui accorde des congés maternités et paternités plus avantageux que ceux prévus par la loi locale et où les femmes *leaders* bénéficient d'un programme spécifique à leur retour, prévoyant notamment des horaires aménagés. Des espaces dédiés à l'allaitement sont proposés, notamment aux sièges de Carrefour au Brésil, au Taiwan et en Argentine ainsi que dans tous les hypermarchés de Carrefour Espagne. Par ailleurs, dans la majorité des pays, des journées de congés sont offertes en cas d'enfants malades.

2. Salariés et clients en situation de handicap

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

Le groupe Carrefour a ancré sa démarche de recrutement, d'intégration et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap au centre de sa politique de ressources humaines. Le premier accord portant sur l'emploi de personnel en situation de handicap a été signé en 1999 au sein des hypermarchés français et a été renouvelé à huit reprises, le dernier datant de 2020. Il a pour objectif de sécuriser les parcours professionnels et de maintenir dans l'emploi les personnes ayant des problèmes de santé au travail. Il prévoit également de favoriser leur recrutement en contrats d'apprentissage. Carrefour est très engagé sur ce sujet, proche de ses collaborateurs concernés, tout au long de leur carrière, avec l'aide de Référents Handicap nommés au sein de chaque format.

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

Soucieux de faire bouger les lignes, Carrefour soutient et participe à plusieurs événements de sensibilisation au handicap et à la différence au sein de ses équipes. À titre d'exemple, en 2021, Carrefour a participé au *Duo Day*, opération européenne en France et en Belgique, qui consiste à réunir un duo entre une personne en situation de handicap et un collaborateur d'une entreprise, privée ou publique, pour passer la journée ensemble, en présentiel ou à distance. À l'occasion de la 25^e édition de la Semaine Européenne pour l'Emploi des personnes handicapées, les 15 et 16 novembre 2021, Carrefour a soutenu Le Grand Pitch, premier concours oratoire dédié au handicap organisé par notre partenaire Pépites Emploi. En Espagne, le programme *INCLUYE* a pour objectif de promouvoir l'inclusion et la visibilité des collaborateurs en situation de handicap par le biais de réunions, tuteurs, d'actions par les services de ressources humaines ainsi que les collaborateurs eux-même. Un dispositif permet également à des volontaires de Carrefour de dispenser des formations à destination des personnes vivant avec un handicap intellectuel. Au Brésil, le 21 septembre est la Journée nationale de lutte pour les personnes en situation de handicap. Tout au long de la semaine des actions de sensibilisation ont été menées pour l'inclusion de ce public, auprès des équipes d'encadrement et des employés. Des cercles de conversations ont également été organisés autour de l'inclusion et des carrières des personnes en situation de handicap.

3. Inclusion et égalités des chances

Établir une culture d'entreprise inclusive qui favorise l'égalité des chances au sein de son organisation est une ambition prioritaire pour Carrefour. C'est pourquoi, ces sujets ont été intégrés à la

stratégie d'écoute des collaborateurs. Lors de la dernière enquête réalisée au premier semestre 2021 l'intégralité des *managers* du Groupe (plus de 16 000 répondants) ont été interrogés sur leur sentiment d'appartenance au Groupe ainsi que le niveau d'acceptation de tous, d'authenticité et d'égalité des chances ressenti chez Carrefour. Les résultats montrent que la culture inclusive et l'égalité des chances sont considérées comme des réelles forces du Groupe.

3.1. INCLUSION DES JEUNES

Engagé depuis des années dans une démarche active de recrutement et de formation des jeunes, Carrefour a poursuivi et renforcé ses actions en faveur de l'emploi des jeunes en annonçant le 8 décembre 2020 le recrutement de 15 000 jeunes en CDI ou en alternance, dont 50 % issus des quartiers défavorisés. Cet objectif a été atteint dès la fin du mois de novembre avec l'embauche de plus de 7 000 jeunes en CDI et 8 000 alternants. D'importants moyens ont été mis en place afin de leur proposer une formation d'excellence et certifiante ou diplômante, Carrefour France s'est notamment doté d'un CFA interne. Par ailleurs, 3 000 stages de 3^e ont été proposés aux élèves de collèges situés dans de ces quartiers afin de leur faire découvrir les métiers de la distribution. À ce titre, Carrefour a été récompensé par la remise du Trophée Marque employeur et recrutement à la huitième édition des Victoires des *Leaders* du Capital humain. Ces différentes mesures témoignent de l'engagement du Groupe à promouvoir l'égalité des chances dans un contexte de crise qui frappe de plein fouet les jeunes générations et augmente leurs difficultés à trouver des opportunités d'emploi durable.

3.2. INCLUSION POUR TOUS

Carrefour organise régulièrement des événements ayant pour objet de favoriser le recrutement, l'intégration et l'inclusion de profils diversifiés. Carrefour dédie chaque année une journée à la diversité, afin de sensibiliser ses collaborateurs sur l'acceptation de la différence. La Journée internationale de la diversité 2021 a permis la production d'une infographie animée sur le thème de la diversité chez Carrefour qui a été diffusée dans tous les pays du Groupe, en interne (siège et magasins) et en externe (réseau).

En 2021, Carrefour Brésil a également organisé la *Trans Visibility Day*, une action exclusivement destinée à l'embauche de personnes transgenres. Avec plusieurs éditions tout au long de l'année, Carrefour œuvre pour favoriser l'intégration des personnes issues de groupes minoritaires et renforce son engagement à valoriser et accroître la diversité et l'inclusion dans son écosystème. Des actions sont également menées au sein du Groupe pour favoriser l'emploi des seniors, tels que le partenariat avec l'association *Hire 45+* pour faciliter le recrutement des collaborateurs de plus de 45 ans en Roumanie.

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

L'École des *Leaders*, l'école interne utilisée pour développer la promotion interne, représente un réel levier pour promouvoir la diversité et l'égalité professionnelle chez Carrefour. Cela s'illustre à la fois par la mixité des promotions (49 % des femmes dans la promotion « Jérôme Nanty » et 50 % dans la troisième édition de l'École des *Leaders* en Argentine) mais aussi par la spécificité des modules dédiés à la diversité et à l'égalité professionnelle.

4. Lutte contre les discriminations et le harcèlement

4.1. LES ACTIONS POUR COMBATTRE LES DISCRIMINATIONS

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

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

Les différents pays du Groupe s'engagent à lutter contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes au quotidien. À l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, le 8 mars, des actions de sensibilisation ont été proposées aux salariés. Au Brésil, des communications internes visant à promouvoir la réflexion sur les comportements sexistes et à changer les mentalités ont été déployées. Le Groupe a participé à l'action en faveur de l'employabilité pendant la journée de la Femme organisée par le Secrétariat de la Femme du Syndicat de São Paulo. En France, des référents « harcèlement sexuel et agissements sexistes » (près de 300 référents membres du CSE et 300 référents salariés) ont été nommés depuis 2019. Ces référents ont été formés pour s'approprier les définitions des textes réglementaires (sexisme, harcèlement), détecter les situations à risque et identifier les moyens de prévention. Des modules *e-learning* de sensibilisation au sexisme et au harcèlement ont également été proposés aux *managers* et aux collaborateurs.

Carrefour est également fortement engagé dans la lutte contre les discriminations ou toutes formes de violences racistes. Particulièrement au Brésil où Carrefour a pris des mesures fortes pour revoir en profondeur les politiques de formation des collaborateurs et des sous-traitants en matière de sécurité, et de respect de la diversité et des valeurs de tolérance. Un plan d'action est venu renforcer les mesures déjà engagées par Carrefour Brésil dans la lutte contre le racisme depuis plusieurs années, par le biais d'actions de sensibilisation et de formation en interne (Journée de la Diversité, ateliers sur les biais inconscients, guide sur la diversité et l'inclusion à destination des fournisseurs) et auprès de la société civile (signature de la Coalition entrepreneuriale pour l'équité raciale et de genre, partenariats

institutionnels et parrainage de forums en faveur de la diversité). La matérialité de ces actions a été reconnue en 2021 par la certification *GEEIS Diversity* obtenue par Carrefour Brésil.

Collaborations et partenariats

- Partenariat avec l'Organisation internationale du travail (OIT)
- Charte BIT depuis 2015
- Projet *CEASE (FACE)*
- *Orange Day* auprès d'ONU Femmes France, depuis 6 ans
- Accord international entre Carrefour et *UNI Global Union* signé en octobre 2018
- AFMD
- ARBORUS (GEEIS)
- ORSE
- Participation à des groupes de travail sur l'éducation non sexiste (GLORIA)
- Observatoire de la QVT (anciennement OPE)

+ Pour en savoir plus

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

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

Contexte et définition

Dans le cadre du troisième engagement de son programme Act for Change, « Agir avec simplicité », Carrefour permet à ses 319 565 collaborateurs d'évoluer au sein d'un environnement professionnel sécurisé et favorable. Le Groupe veille à préserver leur santé et à leur qualité de vie au travail. Il s'est fortement mobilisé sur la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS), qui sont à l'origine de 45 % des accidents de travail et maladies professionnelles ; sur la prévention du stress et des risques psychosociaux et, plus largement, sur la santé mentale des collaborateurs. Carrefour a pris en charge l'amélioration de la qualité de vie au travail à travers des actions en faveur de la pratique du sport, le déploiement du télétravail et la préservation de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

En première ligne durant la pandémie de Covid-19, dès le premier semestre 2020, l'industrie de la distribution alimentaire a réussi à maintenir son activité et à assurer l'approvisionnement des populations confinées tout en assurant la protection de ses collaborateurs. 2021 a été une nouvelle année de mobilisation exceptionnelle des collaborateurs de Carrefour. Grâce à leur engagement, ils ont permis aux populations d'accéder aux produits alimentaires et de première nécessité dans le respect des règles sanitaires fixées par les pouvoirs publics. Naturellement, la protection de la santé et la sécurité de ses collaborateurs, qui ont rendu possible la continuité de ses services est une priorité majeure pour le Groupe.

Politique de Carrefour

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

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

Performance

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

Indicateurs clés de performance	Valeur 2021 ⁽²⁾	Valeur 2021 ⁽¹⁾	Valeur 2020	Évolution
Taux de fréquence des accidents du travail (<i>nombre accidents/millions d'heures travaillées</i>)	-	25,33	27,87	(2,54) pts
Taux de gravité des accidents du travail (<i>nombre de jours d'absence pour motif d'accident/1 000 heures de travail</i>)	0,71	0,90	0,85	+ 0,05 pt

(1) Périmètre Bu comparables Hors AT.

(2) Périmètre : 100 % du périmètre CA HT consolidé 2021.

Indicateurs ⁽¹⁾	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Taux d'absence pour motif d'accident du travail et de trajet	0,66 %	0,63 %	+ 0,3 pt
Taux d'absentéisme : maladie	5,17 %	5,71 %	(0,54) pt
Taux d'absentéisme : accident du travail	0,61 %	0,57 %	+ 0,04 pt
Taux d'absentéisme : accident de trajet	0,05 %	0,05 %	-

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

2. Apporter un soutien psychologique aux collaborateurs

Carrefour France met à disposition de ses collaborateurs, un service de permanence psychologique à distance ou sur site en partenariat avec le cabinet spécialisé depuis 2015. Depuis

la crise sanitaire liée à la Covid-19, la très grande majorité des pays du Groupe ont également mis en place des dispositifs d'écoute et de soutien psychologique pour les collaborateurs ressentant le besoin d'échanger depuis 2020.

Indicateur extraordinaire	Valeur 2021	Valeurs 2020	Évolution
Nombre de pays ayant mis en place un dispositif d'accompagnement psychologique	8	8	-

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

Afin d'accompagner le changement de culture de l'entreprise, Carrefour a introduit en 2019 le E-NPS® (*Employee Net Promoter Score*®), un indicateur de l'engagement des collaborateurs. Après plusieurs mois de pause marqués par la crise sanitaire, la quatrième vague de l'enquête « Act for Change » a eu lieu du 10 mai au 4 juin 2021. Elle faisait suite aux enquêtes de juin et octobre 2019 et septembre 2020. Cinq questions ont été posées à un échantillon représentatif de 26 000 collaborateurs dans les 9 pays du Groupe, l'une portait sur le niveau de

« recommandation des employeurs » (ou E-reco) et les quatre autres sur chacun des piliers du programme « Act for Change ».

Au-delà d'un taux de participation en forte hausse, les résultats de cette enquête ont permis de montrer une progression par rapport à la vague précédente avec une note moyenne E-reco de 83/100 pour le Groupe. Cet indicateur a également été intégré à l'Indice RSE et transition alimentation du Groupe. L'objectif, qui est d'atteindre et maintenir une note moyenne au niveau du Groupe d'au moins 75/100 jusqu'à 2025 a donc été réalisé pour 2021.

Plans d'action

1. Préserver la santé et la sécurité des collaborateurs

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

Afin de réduire le nombre des accidents du travail et leur gravité, Carrefour place l'évaluation et la prévention des risques au cœur de son système de gestion de la santé et de la sécurité. Les équipes de prévention du Groupe ont identifié, pour une soixantaine de postes de travail, les situations dangereuses et les mesures de prévention à associer, afin que les établissements du Groupe puissent piloter, suivre et actualiser leurs propres plans d'action. Les risques de Carrefour se trouvent principalement en magasin et en entrepôt. En magasins, les principales causes d'accident sont liées à l'utilisation des machines (trancheuses à jambon, scies à os, pétrins...). Pour la partie logistique, les risques majeurs sont liés à l'accès aux quais de transbordement.

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

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

1.2. ENRAYER LES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES

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

En France, Carrefour a investi massivement sur du matériel d'aide à la manutention : filieuses automatiques, tables de mise en rayon, engins à levée auxiliaire, etc. L'entreprise a également mené des études sur l'ergonomie des postes de travail pour concevoir les futurs mobiliers des magasins. En Pologne, les employés ayant une activité de manutention manuelle et mécanique, dans les magasins et en entrepôts, reçoivent une formation sur les gestes et postures à adopter dans le cadre de leur activité, notamment sur le port et le déplacement de charges

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

1.3. PRÉVENIR LE STRESS ET LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

La démarche de prévention déployée par le groupe Carrefour vise à évaluer les principaux facteurs de risques psychosociaux et à favoriser l'élaboration de plans d'action adaptés. De nombreuses actions sont menées localement, à l'initiative des différents pays ou entités, pour prévenir le stress et les risques psychosociaux : formation à la gestion du stress, dispositifs d'écoute et d'accompagnement psychologique gratuit à distance, etc.

En France, des formations de sensibilisation aux risques psychosociaux à destination des *managers* dans certains formats ont été proposées. Un outil est en phase de test afin d'identifier les facteurs de risques et permettre aux collaborateurs d'être force de proposition dans les plans d'action à mettre en place. Testé au sein du siège France, cet outil sera déployé dans les magasins et les opérations logistiques en 2022.

Depuis 2020, face à la crise sanitaire, tous les pays du Groupe ont par ailleurs mis en place des dispositifs d'écoute et de soutien psychologique pour les collaborateurs avec la possibilité pour ces derniers d'accéder à une ligne d'aide psychologique dédiée ⁽¹⁾.

1.4. S'ASSURER D'UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET D'UN RYTHME DE TRAVAIL ADÉQUATS

Carrefour s'engage à ce que les entités du Groupe et ses franchises respectent les législations et réglementations locales ou régionales ainsi que les accords de branches en matière de temps de travail, d'heures supplémentaires, de temps de repos et de congés. Depuis fin 2020, tous les pays du groupe Carrefour se sont dotés d'un plan d'actions sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail, parmi lesquels figurent des actions relatives au temps de travail. Pour accompagner la pratique du télétravail exceptionnel imposé à certains collaborateurs pour lutter contre l'épidémie, les pays ont mené des sessions de sensibilisation sur les bonnes pratiques à suivre pour préserver les équilibres de vie (*webinars*, guides, accompagnement managérial...).

1.5. VEILLER AU NIVEAU DE PROTECTION SOCIALE DES COLLABORATEURS

Depuis 2014, Carrefour France a harmonisé l'ensemble de ses régimes de prévoyance et de remboursement de frais de santé dans un accord signé avec ses partenaires sociaux le 30 juin 2014. En tant qu'entreprise responsable, Carrefour France a fait le choix de proposer à tous ses collaborateurs une couverture sociale de bon niveau, quel que soit leur contrat : CDI, CDD, apprentis, contrats de professionnalisation et dès trois mois d'ancienneté pour les employés. Cette démarche s'inscrit dans la politique RH de Carrefour et permet aux familles des salariés de bénéficier d'une protection sociale de bon niveau grâce à une

(1) Taïwan ne propose pas de ligne d'aide dédiée mais propose une aide au cas par cas.

mutualisation sur une population importante. En 2021, des nouveaux dispositifs de couverture médicale ont également été initiés dans d'autres pays du Groupe, tels que la Pologne et la Roumanie.

1.6. PRÉSERVER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ POUR LES FRANCHISÉS ET LES INTÉRIMAIRES

Le réseau des franchisés français bénéficie d'un certain nombre d'actions mises en place par Carrefour pour réduire les accidents du travail : expertise en santé sécurité au travail, cellule de crise dédiée, etc. À titre d'exemple, en France, dans le cadre de la crise sanitaire, les franchisés sont destinataires de l'ensemble des procédures et communication du Groupe. Ils ont par ailleurs accès à la hotline interne Carrefour et leurs commandes de moyens de protection (gels, gants, masques) ont été mutualisées avec celles des autres magasins Carrefour au début de la pandémie, lors de la pénurie de ces équipements. Par ailleurs, afin de limiter au maximum le risque d'accidents chez des intérimaires, des investissements importants ont été réalisés par Carrefour France pour renforcer leur formation à la sécurité.

2. Innover pour la qualité de vie au travail

2.1. FAVORISER UNE ORGANISATION FLEXIBLE DU TRAVAIL

Avant l'apparition de la crise sanitaire, le Groupe avait pour ambition d'accompagner la transformation culturelle liée à l'organisation du travail. La très grande majorité des pays offrait déjà aux collaborateurs, lorsque leur activité professionnelle le permettait de télétravailler ou travailler à distance une partie du temps. À l'issue de la première période de confinement sont apparues des opportunités pour accélérer cette transformation et apporter de nouvelles dimensions au modèle de travail en place au sein du Groupe – les *Smart ways of working* – capitalisant sur les leçons de cette période. En France, parallèlement au renouvellement et l'extension de l'accord relatif au télétravail, un réel accompagnement a été proposé au *manager* pour faciliter sa mise en œuvre. Un site Internet dédié met à la disposition des collaborateurs une multitude de ressources tels que des rituels, des informations et des documents pour aider à la nouvelle organisation du travail. Des formations et des *webinars* ont également été diffusés à cet effet. En complément, le Groupe encourage l'utilisation des moyens technologiques pour accroître la flexibilité et limiter les déplacements. Depuis 2018, les collaborateurs bénéficient des nouveaux outils de travail G Suite, qui offrent cette flexibilité, facilitent l'organisation du travail à distance, fluidifient le partage et la collaboration grâce aux outils de *Drive*, de visioconférence, de partage des agendas, etc.

2.2. PRÉSERVER L'ÉQUILIBRE DES TEMPS DE VIE POUR LES COLLABORATEURS

Pour permettre à l'ensemble de ses collaborateurs de s'épanouir dans leur activité professionnelle, Carrefour s'attache à favoriser l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Carrefour France a signé la Charte de la parentalité en entreprise, qui traite de l'articulation des temps de vie pour les salariés parents et incite le Groupe à des actions concrètes. Il est également signataire des 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie de l'Observatoire de la qualité de vie au travail, qui stipule notamment que les employeurs doivent éviter de solliciter leurs collaborateurs le week-end, le soir ou pendant les congés, sauf à titre exceptionnel, et également s'efforcer de limiter les envois de mails hors des heures de bureau ou le week-end. Dans la même optique, l'accord signé en 2017 et relancé en 2021 réaffirme le droit des salariés à la déconnexion en dehors des temps de travail ainsi que la nécessaire vigilance du risque de sur sollicitation. Le nouvel accord relatif au télétravail signé en France en 2021 prévoit l'extension du droit à la déconnexion à cette modalité d'organisation du travail. Enfin, le 6 octobre 2021, l'Observatoire de la Qualité de Vie au travail a lancé la nouvelle Charte de la parentalité en entreprise, qui vient renforcer l'approche inclusive de la charte de 2008.

2.3. DÉVELOPPER LE SPORT POUR UNE MEILLEURE SANTÉ DES COLLABORATEURS

« Act for Food », projet de transformation du groupe Carrefour, porte comme nouvelle signature « On a tous droit au meilleur ». Dans cet esprit, les pays du Groupe ont déployé des programmes dédiés à la santé des collaborateurs, et en particulier, à l'amélioration des modes d'alimentation et de vie et d'alimentation, notamment par le sport. La Pologne, l'Italie, la Roumanie, l'Argentine, le Brésil, Taiwan et la Belgique ont ainsi développé des programmes sportifs, en partenariat avec des professionnels. En complément, des actions de prévention contre le tabac, le surpoids ou l'exposition au soleil sont proposées aux collaborateurs.

3. Accompagner les salariés pendant la crise de la Covid-19

Dans le contexte de la pandémie de la Covid-19, Carrefour a signé le 9 avril 2020 avec la fédération syndicale internationale *UNI Global Union* et Auchan Retail une déclaration commune relative au partage, à l'étude et à la mise en œuvre des bonnes pratiques d'entreprises afin de prévenir, réduire, ou supprimer les risques de contagion pour leurs collaborateurs et leurs clients. En parallèle, le Groupe a communiqué sur les consignes sanitaires et mis à jour ses Plans de Continuité d'Activité.

Dès le début de la crise, Carrefour a mis en œuvre des mesures strictes de protection de la santé des collaborateurs et des clients, le plus souvent en anticipant et en allant au-delà des règles sanitaires recommandées par les pouvoirs publics dans chaque pays : 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, 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, etc.

La stricte application des règles sanitaires, d'hygiène et de sécurité est régulièrement et strictement contrôlée lors d'audits. Les conditions de travail ont été revues pour préserver les équipes – en fonction de l'état de la crise sanitaire : adaptation des horaires d'ouverture des magasins, généralisation du télétravail dans les sièges, etc. Des mesures de gratification des salariés en magasin et en entrepôt, très fortement mobilisés pendant la crise, ont été définies dans chaque pays intégré du Groupe.

Collaborations et partenariats

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

+ Pour en savoir plus

- [Carrefour.com](#) : Garantir la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail/ RSE - voir rubrique Collaborateurs
- Les principes éthiques du Groupe.
- Ligne d'alerte éthique.

2.1.6.6 Illustrations en 2021

Le soutien à la lutte contre le cancer du sein

Partenaire depuis sept ans de *Pink Ribbon*, l'organisation internationale de lutte contre le cancer du sein, Carrefour Belgique relaie ses actions tout au long de l'année auprès de ses clients en magasin mais aussi grâce à l'engagement de ses collaborateurs. Pendant le mois de février 2021, dans le cadre de la grande campagne de solidarité « Le cancer du sein ? Réglez-lui son compte. » l'Arrondi Solidaire de Carrefour a permis de collecter un montant de 447 025 euros reversé à *Pink Ribbon* afin de soutenir les « Maisons d'accueil » consacrées à la prise en charge psychosociale des patientes. Du 1^{er} au 31 mai, *Pink Ribbon* a organisé la 3^e édition de La Marche Rose afin de promouvoir un mode de vie sain. Carrefour Belgique est l'entreprise qui a comptabilisé le plus de collaborateurs participant au défi, qui consistait à réaliser 10 000 pas par jour. 687 salariés de Carrefour se sont engagés dans l'opération. À l'issue de ce mois, plus de 31 000 marcheurs avaient parcouru ensemble 5 468 567 km, soit 135,7 fois la circonférence de la Terre et récolté 239 295 euros en faveur de *Pink Ribbon*.

Lutte contre la précarité alimentaire chez les étudiants

Depuis le début de la crise sanitaire, la Fondation Carrefour se mobilise pour permettre aux étudiants d'accéder aux produits de première nécessité. Fin mars 2021, elle a lancé l'appel à projets *Étudiants & Innovation alimentaire*, pour saluer et encourager les initiatives qui luttent contre la précarité alimentaire des étudiants en France. L'appel à projet s'adressait aux associations loi du 1^{er} juillet 1901 portant des projets d'intérêt général dans ce domaine : structures d'accueil, épiceries solidaires et initiatives d'innovation sociales en lien avec l'alimentation. Après avoir étudié 70 projets, elle a récompensé dix associations qui ont reçu chacune une dotation de 30 000 euros pour poursuivre leurs projets. Alter'nature, créée par des étudiants de l'université Sorbonne Paris Nord, gère des lieux et deux épiceries solidaires et participatives. Les Amis de la Coop'Cot ont organisé une épicerie coopérative et participative à Créteil, permettant aux étudiants d'accéder à ses produits à prix coûtant en échange d'un bénévolat de trois heures par semaine. La Fédération des Associations de Saint-Étienne Étudiantes porte le projet AGORAé, fondé sur un lieu de vie et une épicerie solidaire, fréquentés par plus de 200 étudiants. Les Ateliers de la citoyenneté, dont la cuisine est située au cœur des quartiers populaires de Calais, et poursuit l'objectif de créer une journée de distribution supplémentaire pour les jeunes en grande difficulté. Le RECHO distribue 500 repas par semaine en Île-de-France, l'ESS Club ouvre des tiers-lieux solidaires, dont celui de l'UPEC à Créteil, et l'association Les Amis de la Presqu'île de Giens développe un projet de jardins partagés pour les jeunes fragilisés de la commune. Le réseau d'entraide national L'Équipage solidaire anime la plate-forme d'aide alimentaire Delivr'aide et le Secours Populaire Roubaix propose un mode de distribution alimentaire innovant, le *Click and co-help*. Enfin, l'Unis-Cité Auvergne-Rhône-Alpes promeut la transition alimentaire inclusive. L'équipe de la Fondation Carrefour les accompagne dans les différentes phases de développement de leurs projets.

Une année de plus aux côtés des Restos du cœur/ Partenaire historique des Restos du cœur

Pour la quatorzième année consécutive et dans un contexte marqué par l'augmentation de la précarité alimentaire, Carrefour France a réitéré son engagement aux côtés des Restos du Cœur et a participé à sa collecte nationale organisée les 5, 6 et 7 mars 2021. 1 224 magasins Carrefour ont accueilli cette action solidaire majeure, donnant la possibilité à leurs clients de réaliser

des dons de produits alimentaires non périssables et d'hygiène essentiels. En 2021 l'implication des clients, bénévoles et collaborateurs Carrefour a permis de collecter 1 624 tonnes de denrées soit l'équivalent de 3 millions de repas dans les magasins mobilisés pour l'opération. En collaboration avec Danone, autre partenaire de longue date de l'association, Carrefour offre chaque année près d'un million de repas supplémentaires aux personnes accueillies par les Restos du Cœur, grâce à l'opération produit-partage « 2 produits Danone achetés = 1 repas offert » valable dans des magasins Carrefour.

L'inclusion de nos clients et collaborateurs en situation de handicap

En France, environ un adulte sur sept, soit 4,3 millions de personnes, déclarent un trouble fonctionnel et/ou un handicap ressenti. Leur offrir la meilleure expérience client possible est une priorité pour Carrefour. Dans le cadre de son plan d'inclusion, Carrefour s'est associé à Autisme France pour améliorer les conditions d'accueil de tous ses clients en magasins. À l'occasion de la journée internationale de sensibilisation à l'autisme, le 2 avril 2021, Carrefour a annoncé la généralisation de l'heure silencieuse dans plus de 1 240 hypermarchés et supermarchés, afin de permettre aux personnes atteintes de troubles de l'autisme de réaliser leurs courses dans le calme. Pendant cette heure hebdomadaire, qui se tient le lundi, de 14 h à 15 h, la luminosité est adoucie, la musique, les annonces micro et radio sont coupées et les appareils de nettoyage sont interdits. Le Groupe agit également en faveur des clients sourds et malentendants : en Espagne, 79 magasins Carrefour disposent depuis 2018 d'un système de vidéo-interprétation pour ces clients qui utilisent la langue des signes. En France, le plan d'actions « Oui », lancé à l'automne 2021, développe l'apprentissage de la langue des signes par les équipes dans les magasins Carrefour afin d'accompagner les clients sourds et malentendants.

En interne, l'emploi de personnes en situation de handicap fait partie des priorités de la politique de ressources humaines du Groupe depuis plus de 20 ans. Les collaborateurs en France et en Belgique se sont emparés du sujet et ont participé le 18 novembre 2021 à de l'opération européenne du *Duo Day*, qui réunit en duo une personne en situation de handicap et un salarié valide qui va lui faire découvrir son métier le temps d'une journée ensemble. Dans le cadre de la 25^e édition de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, le Groupe a également été partenaire du Grand Pitch, premier concours d'art oratoire sur le thème du handicap, qui s'est déroulé du 15 au 26 novembre. Enfin, au Brésil, Carrefour a organisé en septembre une semaine exclusivement dédiée à l'embauche des personnes en situation de handicap.

Lutte contre le travail des enfants et les violences faites aux femmes

Le groupe Carrefour s'engage pour la lutte contre les violences faites aux femmes. Le week-end précédant la Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes (le 25 novembre), Carrefour s'est mobilisé au cours du *Orange Day*. Dans tous ses hypermarchés et supermarchés, les clients ont pu acheter des filets d'oranges à 2 euros dont 50 centimes ont été reversés au Comité ONU Femmes France, association de lutte contre les violences faites aux femmes. Le Groupe a également signé un partenariat de 3 ans avec la Fédération Nationale Solidarité Femmes afin de sensibiliser ses collaborateurs aux violences conjugales et de créer des outils d'accompagnement internes. Enfin, en octobre, en Argentine, Carrefour a signé avec le ministère du Travail un accord historique qui porte sur la promotion de la diversité, la lutte contre le travail des enfants et les violences faites aux femmes. Carrefour Argentine est la toute première entreprise privée du pays à prendre de tels engagements sur ce sujet.

L'inclusion des personnes transsexuelles au Brésil

Dans le cadre de ses Journées de la Diversité, qui visent à renforcer l'insertion professionnelle des minorités, Carrefour Brésil a organisé une Journée de la Visibilité Trans, le 29 janvier 2021. Il a en effet constaté que les personnes trans continuaient de rencontrer d'importantes difficultés pour trouver un emploi et se trouvaient souvent très marginalisées : le Groupe a donc souhaité consacrer une journée entièrement dédiée à leur embauche. « La diversité est un principe sur lequel nous ne transigeons pas. Nous promouvons l'insertion professionnelle des minorités car nous considérons que le travail est un des principaux facteurs de l'inclusion social », explique Kaleb Machado, Manager Diversité et Inclusion chez Carrefour Brésil. L'entreprise agit également en amont des Journées de la Diversité. Entre 2015 et 2020, Carrefour Brésil a ainsi formé, en partenariat avec l'ONG Rede Cidada, plus de 240 personnes trans afin qu'elles puissent trouver un travail dans le secteur de la distribution alimentaire et plusieurs d'entre elles ont rejoint l'entreprise. Enfin, le Groupe soutient les projets *Cozinha e Voz*, visant à former des personnes trans au métier d'assistantes de cuisine, et *l'Agora Vai* qui œuvre en faveur de l'inclusion des personnes trans sur le marché du travail.

La digitalisation de l'expérience collaborateur

A l'occasion du Digital Day du 9 novembre 2021, Carrefour s'est donné pour ambition de se transformer à l'horizon 2026 en une *Digital Retail Company* plaçant le digital et la *data* au cœur de toutes ses opérations et de son modèle de création de valeur. Pour soutenir cette stratégie, Carrefour entend renforcer les compétences numériques de ses collaborateurs. D'ici 2024, l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiera de formations dédiées au digital au sein de son Université *Digital Retail*, conduite en partenariat avec Google. Par ailleurs, afin de fluidifier les échanges et encourager l'innovation, Carrefour va mettre à disposition de l'ensemble des 319 565 collaborateurs des neuf pays intégrés du Groupe la plate-forme de communication *Workplace from Meta* (Facebook). Cet outil de communication a pour objectif de permettre aux collaborateurs de créer des communautés et d'utiliser les fonctionnalités familières des réseaux sociaux dans leur quotidien professionnel. En supprimant les silos et en favorisant la communication directe entre tous les employés, quels que soient leurs positions dans le Groupe, leurs entités ou leurs pays d'implantation, *Workplace* les aidera à libérer du temps pour être plus présents sur le terrain, au service des clients.