



## Carrefour 2030 : une offensive de croissance et de création de valeur centrée sur le client, le magasin et la technologie

**Carrefour engage aujourd'hui une offensive commerciale majeure** sur ses marchés cœur avec le plan stratégique **Carrefour 2030**, pour accélérer sa croissance et sa création de valeur. Fort d'un périmètre clarifié autour de ses trois pays cœur (France, Espagne, Brésil) et d'un modèle omnicanal robuste, le Groupe s'appuie sur trois priorités stratégiques : **gagner la bataille du client et de l'offre** par le prix, le frais, le Club et la marque propre, **consolider la croissance des magasins** via l'expansion ciblée et la franchise et **accélérer les performances** grâce à l'Intelligence Artificielle, la Tech et la Data.

- **Un périmètre clarifié suite à la revue stratégique** : trois pays cœur (France, Espagne, Brésil)
- **Accélération sur la compétitivité prix** : amélioration régulière de la compétitivité en France ; maintien du leadership prix en Espagne et au Brésil
- **Renforcement des programmes de fidélité « Le Club »** : objectif de 60 millions de membres
- **Offensive majeure sur le Frais** : transformation d'hypermarchés en spécialistes du frais et du discount, inspirés de Marché Frais by Carrefour ; développement de Match en France, extension des places de marché et des gammes traiteur. Renforcement du leadership prix
- **Santé par l'alimentation** : développement des ventes de produits sains à 50% du chiffre d'affaires alimentaire en 2030 et transparence sur l'ultra-transformé
- **Climat** : extension à 150 fournisseurs du dispositif 1,5° C
- **Expansion des formats de croissance :**
  - +70 Atacadão au Brésil
  - 7 500 magasins de proximité en 2030 en France et en Espagne
- **Transformation du modèle opérationnel :**
  - En France, accélération du passage en franchise des supermarchés Market ; maintien du rythme de passages en location-gérance pour les hypermarchés ; augmentation des investissements pour accompagner la modernisation commerciale des magasins (200 M€ par an)
  - Croissance continue du e-commerce à partir du magasin
- **Accélération de la performance grâce à l'IA, la tech et la Data : partenariat stratégique avec Vusion** et déploiement du dispositif complet de Vusion (étiquettes électroniques, rails, caméras) dans tous les hypermarchés et supermarchés en France ; partenariat inédit avec **Google** sur le commerce agentique; 100 M€ investis chaque année en lien avec l'IA
- **Objectifs Carrefour 2030 :**
  - Gains réguliers de parts de marchés dans les pays cœur, avec un objectif de 25% en France et 20% au Brésil à horizon 2030 et renforcement de la position de numéro 2 du marché espagnol
  - Poursuite du plan d'économies de coûts avec un objectif de 1,0 Md€ par an d'ici 2030
  - Marge de ROC de 3,2% en 2028 et marge de ROC de 3,5% en 2030
  - Génération de 5 Mds€ de Cash-Flow Libre Net cumulé entre 2026 et 2028
  - Résultat net ajusté<sup>1</sup> par action : croissance dans le haut de la fourchette à un chiffre chaque année
  - Politique de dividende : 50 à 60% du résultat net ajusté<sup>1</sup> par action

**Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, a déclaré** : « *Carrefour se dote aujourd'hui d'un nouveau plan stratégique ambitieux, radicalement tourné vers la croissance et l'amélioration de la rentabilité. Le Groupe acte tout d'abord son recentrage sur trois marchés cœur, la France, l'Espagne et le Brésil, où nous possédons des positions de leadership et le plus fort potentiel de création de valeur. Sur ce périmètre clarifié, nous nous fixons une feuille de route exhaustive et granulaire pour gagner la bataille du client, consolider la croissance de nos magasins et tirer tous les bénéfices de notre avancée dans l'intelligence artificielle. Ce plan revendique une posture d'audace, que ce soit dans la volonté de conquête des parts de marché, la fidélité aux grands combats de la RSE ou la détermination à obtenir le meilleur de l'IA. Porté par la confiance de notre Conseil d'administration, l'engagement de nos collaborateurs et de nos partenaires franchisés, nous présentons un plan de croissance et de création de valeur, au bénéfice des clients, des actionnaires et des parties prenantes.* »

<sup>1</sup> Part du Groupe

## Un portefeuille recentré sur ses marchés stratégiques

La revue de portefeuille engagée en 2025 a permis de simplifier radicalement l'empreinte du Groupe. Avec le rachat des minoritaires de Carrefour Brésil, la cession de Carrefour Italie finalisée en décembre dernier et celle de Carrefour Roumanie annoncée la semaine dernière, Carrefour se concentre désormais sur ses trois pays cœur (France, Espagne, Brésil) où il détient un leadership fort et un fort potentiel de création de valeur. Concernant les autres géographies (Belgique, Pologne, Argentine), désormais regroupées au sein d'un segment de reporting « Autres pays », le Groupe priviliege une gestion dynamique de ces actifs. Carrefour continuera d'y travailler à l'amélioration de la performance opérationnelle tout en conservant toutes les options stratégiques ouvertes — de la croissance à la monétisation totale ou partielle. Une seule boussole guidera ses décisions futures : la maximisation de la création de valeur.

### I) Gagner la bataille de l'offre et du client

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

#### L'engagement d'une compétitivité prix améliorée et durable

Carrefour s'engage pour garantir une compétitivité prix durable et visible au consommateur :

- **Engagement d'amélioration de la compétitivité prix en France sur la base du "Distriprix Net" de a3distrib by NielsenIQ** : Carrefour pilotera désormais sa compétitivité sur la base de l'indice "Distriprix Net" de a3distrib by NielsenIQ, qui reflète la réalité du prix payé en caisse. Cet indice, produit par Nielsen depuis plusieurs années, intègre notamment les promotions et remises immédiates, valorisant ainsi la générosité promotionnelle de Carrefour. Le Groupe s'engage à améliorer chaque année sa compétitivité sur cet indice global par rapport à la moyenne du marché
- **Offensives commerciales ciblées :**
  - Lancement de 200 produits de marque propre à prix coûtant pour les membres du Club Carrefour dès la semaine prochaine en France
  - Lancement de 1 000 produits à prix imbattables au premier trimestre en Espagne
- **Maintien du leadership prix** en Espagne et au Brésil
- **Puissance d'achat accrue avec Concordis** : pour mener cette politique prix, Carrefour s'appuiera notamment sur les gains à l'achat générés par la centrale européenne Concordis, qui vise le co-leadership européen des centrales d'achats PGC à horizon 2030

#### La reconquête par le Frais : nouvelle offre et nouvelles enseignes

Carrefour entend marquer sa différence sur les produits frais, premier moteur de trafic, avec l'ambition d'atteindre 50% de taux de pénétration en Fruits et Légumes<sup>2</sup> d'ici 2030 (vs. 41% en 2025). Le Groupe accélère également sur la « traiteurisation » de son offre pour répondre aux nouvelles habitudes de consommation, visant 20% du chiffre d'affaires Frais réalisé par les solutions repas en France à horizon 2030 (+4 pts vs. 2025). Cette offensive s'appuiera sur des alliances avec des spécialistes reconnus et le lancement de nouveaux concepts :

- **Transformation d'hypermarchés en spécialistes du frais et du discount**, inspirés de Marché Frais by Carrefour, proposant une offre de produits frais accessible et de qualité : Objectif de 10 magasins à horizon 2030, dont 7 opérés en franchise par le groupe Marché Frais
- **Développement de Match** : déploiement de l'enseigne avec un modèle plus spécialisé "frais". Objectif de 160 magasins Match en 2030 (+40% de points de vente)
- **Collaboration avec le groupe Blachère** pour le déploiement de 200 concessions Fruits & Légumes en France en hypermarchés et en supermarchés

<sup>2</sup> Présents dans 1 panier sur 2

## Marques Propres et transition alimentaire au cœur de la proposition de valeur

- **Marques Propres** : elles représenteront environ 40% du chiffre d'affaires alimentaire en 2026, un équilibre satisfaisant avec les ventes de marques nationales. Carrefour continuera à faire croître 1,5x plus vite ses marques propres que les marques nationales<sup>3</sup> et annonce le **lancement de sa marque propre Bulnez au Brésil**, une nouvelle marque premier prix proposant 500 références chez Atacadão d'ici 2028 pour répondre aux enjeux de pouvoir d'achat
- **Accélération de la transition alimentaire et climatique**
  - **Santé et Transparence** : Carrefour s'engage à ce que 50% de son chiffre d'affaires alimentaire proviennent de produits contribuant à une alimentation plus équilibrée d'ici 2030. Le Groupe devient le premier distributeur au monde à signaler l'absence des principaux ingrédients ultra-transformés sur ses marques propres, permettant aux clients de faire des choix éclairés pour leur santé
  - **Climat et Biodiversité** : en ligne avec sa trajectoire 1,5°C désormais validée par le SBTi (*Science Based Targets initiative*), Carrefour accélère la décarbonation de ses activités. Le Groupe confirme ses objectifs 2030 : **-60% d'émissions de gaz à effet de serre sur ses opérations (Scope 1 & 2)** et **-32% sur sa chaîne de valeur (Scope 3)**. Pour y parvenir, Carrefour engage notamment 150 de ses plus grands fournisseurs à adopter une trajectoire climatique 1,5°C d'ici 2030, conditionnant la poursuite des relations commerciales à cet engagement.

## II) Consolider la croissance des magasins

Carrefour 2030 mise sur la vitalité du magasin physique, actif clé du commerce moderne, en accélérant sur ses formats gagnants et en transformant son modèle opérationnel vers plus de franchise.

### Expansion des formats de croissance

- **Proximité (Europe)** : maintien du rythme d'ouvertures en France avec un objectif de +1 000 magasins d'ici 2030. Accélération en Espagne avec +750 points de vente à horizon 2030. Le Groupe vise ainsi un parc total de 7 500 magasins sur la zone France/Espagne. Cette expansion intégrera notamment les opportunités liés au Travel Retail (gares, aéroports), un relais de croissance à fort potentiel
- **Supermarchés (France)** : relance de l'expansion de Market en France avec 50 nouveaux points de vente à horizon 2030 (ouvertures ou ralliements)
- **Atacadão (Brésil)** : poursuite de l'expansion ciblée du format Cash & Carry avec +70 ouvertures d'ici 2030 pour atteindre 455 magasins. Le modèle commercial sera renforcé par le développement du frais, du e-commerce B2B et des services financiers

### La franchise au cœur du modèle

Le Groupe accélère sa transformation vers un modèle plus « asset-light » et entrepreneurial :

- **Accélération du mouvement de franchise chez Market France** : 40 passages en franchise par an
- **Gestion dynamique des Hypermarchés** : poursuite du rythme des passages en location-gérance (LG) pour les magasins nécessitant une relance (15 passages en LG en 2026)

### Modernisation et valorisation des mètres carrés

- **Plan d'investissement magasins** : une enveloppe additionnelle de près de 200 M€ par an sera investie en France pour la modernisation commerciale des hypermarchés
- **Réallocation des surfaces au profit des univers de croissance** : entre 5% et 10% des surfaces de vente en moyenne seront réallouées des catégories sous pression vers des verticales de croissance (dont la maison, l'animalerie, la parapharmacie / la beauté ou les loisirs) et vers le Frais

<sup>3</sup> Périmètre : France, Espagne, Belgique

- **E-commerce omnicanal** : 100% de l'offre PGC magasin sera disponible en ligne en 2026 en France. Carrefour vise 40% de part de marché en Livraison à Domicile (LAD) en France à horizon 2030 et 20% en Drive. Cette dynamique sera soutenue à l'international, avec un objectif de doublement du volume d'affaires e-commerce pour Atacadão au Brésil d'ici 2030 et une croissance annuelle moyenne de 10% en Espagne

### III) Augmenter la performance grâce à l'IA, la Tech et la Data

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

#### Digitalisation du magasin avec Vusion

Carrefour engage un partenariat d'envergure (plus de 150 M€ d'investissement sur la durée du plan) avec Vusion pour déployer des étiquettes électroniques, des rails connectés et des caméras dans l'ensemble des hypermarchés et supermarchés en France. L'automatisation des tâches chronophages (étiquetage, détection des ruptures) et l'assistance lumineuse à la préparation de commandes (*Pick-to-Light*) généreront des gains de productivité significatifs. Ces heures libérées permettront de redéployer les équipes vers le service client, tout en contribuant aux objectifs de réduction de coûts structurels du plan.

- Objectifs : baisse des ruptures (-20% via la détection automatique), fiabilisation des prix, optimisation de la préparation de commandes e-commerce (picking) et réduction des coûts opérationnels.

#### Pionnier du « Commerce Agentique » avec Google

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

#### Valorisation de la Data et Retail Media

- **Le Club Carrefour** : l'ambition est d'atteindre 60 millions de clients encartés en 2030 (+10 millions), de développer un programme de fidélité cross-enseignes au Brésil (« Nossa Clube ») et de doubler la promotion personnalisée
- **Unlimitail** : le Groupe vise le doublement du chiffre d'affaires de sa joint-venture Retail Media d'ici 2028

### IV) Ambitions Financières et Allocation du Capital

Pour mesurer la bonne exécution du plan, le Groupe a défini des jalons financiers intermédiaires précis à horizon 2026 et 2028. Le plan Carrefour 2030 vise à construire un modèle de croissance plus rentable et plus génératrice de cash flow, soutenu par une discipline d'allocation du capital à la fois rigoureuse et créatrice de valeur. Il repose sur l'accélération et l'industrialisation de leviers éprouvés (notamment performance commerciale, efficacité opérationnelle et digital), qui ont fait le succès du Groupe, en les passant à l'échelle supérieure.

#### Un profil de rentabilité en croissance

Le Groupe ambitionne de faire croître son Résultat Opérationnel Courant chaque année et se donne pour objectif une **marge opérationnelle de 3,2% en 2028 et 3,5% à l'horizon 2030**.

- **Concentration sur trois pays à fort potentiel** : la priorisation donnée aux trois pays cœur, avec à la clé des gains matériels de parts de marchés et de performance opérationnelle, contribuera fortement à la progression de la rentabilité
- **Flexibilité de la structure de coûts** : la poursuite de la transformation du parc d'hypermarchés, le passage en franchise de 40 Market par an en France et l'expansion à l'international via la master franchise (Carrefour



Partenariat International) permettront de gagner en rentabilité, avec une réduction de l'intensité capitaliste du Groupe

- **Plan d'économies** : programme d'économies de **1 Md€ par an sur la durée du plan**, combinant gains aux achats marchands (dont l'apport de Concordis), simplification des sièges et productivité par l'IA
- **Apport de leviers complémentaires** : montée en puissance des activités de services plus rentables (services financiers, services marchands, monétisation des données, Retail Media)

En 2026, Carrefour vise une marge opérationnelle en croissance de plus de 25 pbs par rapport à 2025<sup>4</sup>.

## Une importante génération de cash flow

Carrefour confirme son ambition d'une forte génération de cash flow avec un objectif de **5 Mds€ de Cash-Flow Libre Net cumulé sur la période 2026-2028**, avec un cash-flow libre net en croissance régulière chaque année.

- **Croissance du Résultat opérationnel courant avant amortissement (EBITDA)** : la croissance régulière du cash-flow libre net sera principalement liée à la croissance de l'EBITDA en lien avec les objectifs de Résultat Opérationnel Courant
- **Investissements ciblés au service de la transformation** : l'enveloppe annuelle d'investissements (capex) sera établie à **1,8 Md€** en début de plan et augmentera régulièrement vers **2,0 Mds€** en fin de plan. Les investissements seront prioritairement ciblés sur l'expérience clients, notamment via la modernisation du parc de magasins, l'expansion (notamment au Brésil), les projets de décarbonation, et l'innovation liée à l'IA, la Tech et la Data
- **Contribution régulière du besoin en fonds de roulement (BFR)** : l'optimisation continue des stocks et la croissance de l'activité permettront au BFR de contribuer annuellement à la génération de trésorerie entre 100 et 300 M€

En 2026, Carrefour vise un cash flow libre net en croissance par rapport à 2025 (1 565 M€) malgré la hausse des investissements.

## Un patrimoine immobilier valorisé à 14,2 Mds€ en croissance régulière

Une évaluation du patrimoine immobilier du Groupe en France, Espagne et Brésil, menée par des experts immobiliers indépendants<sup>5</sup>, estime sa valeur à **14,2 Mds€ à fin 2025<sup>6</sup>** (**en croissance de 25%, soit +2,8 Mds€ depuis fin 2021**).

- **Poursuite des projets de création de valeur immobilière** : Carrefour poursuivra à l'avenir le développement de projets créateurs de valeur, parmi lesquels les projets de mixité urbaine en France en partenariat avec Nexit. Le Groupe valorisera les parkings de ses magasins avec l'ouverture de commerces spécialisés, ainsi que l'installation de panneaux solaires et de bornes de recharges électriques. Enfin, la construction de nouveaux magasins Atacadão au Brésil se poursuivra, en ligne avec l'objectif de 70 ouvertures d'ici 2030
- **Politique de rotation régulière du portefeuille**: poursuite de la politique de rotation régulière du portefeuille immobilier pour cristalliser la valeur créée, avec une contribution annuelle à la génération de cash-flow libre net (prenant en compte les cessions nettes des investissements immobiliers) comprise entre 200 et 300 M€ chaque année

Le Groupe indiquera chaque année la valeur actualisée de son patrimoine.

<sup>4</sup> Sur la base du périmètre du Groupe Carrefour au 31/12/25

<sup>5</sup> CBRE, JLL, Colliers et EY

<sup>6</sup> Périmètre concerné : France, Espagne et Brésil



## Maintien d'un bilan solide

Le Groupe souhaite conserver, sur la durée du plan, un bilan solide et sa notation de crédit actuelle BBB perspective stable chez Standard & Poor's.

## Politique d'allocation du capital

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

- **Dividende ordinaire** : le dividende ordinaire sera basé sur un taux de distribution (payout) compris **entre 50% et 60% du résultat net ajusté<sup>7</sup> par action** à compter de l'exercice 2026, soit un taux parmi les plus élevés des distributeurs européens. **Ce dividende a vocation à croître régulièrement chaque année**, sur la base d'un bénéfice net ajusté par action attendu en croissance dans le haut de la fourchette à un chiffre
- **Retours complémentaires** : le Conseil d'administration décidera annuellement d'un retour complémentaire aux actionnaires en fonction de la situation financière du Groupe et de ses perspectives

## Nouvelle information sectorielle : une présentation alignée sur les trois pays cœur

Afin de mieux refléter la réalité économique et les priorités stratégiques du plan « Carrefour 2030 », le Groupe fait évoluer son reporting financier à compter de l'exercice 2026.

- **Nouveaux segments de reporting** : l'information sectorielle sera désormais structurée autour de cinq segments : **France, Espagne, Brésil, Autres pays et Fonctions Globales**. Cette nouvelle segmentation vise à donner une visibilité accrue aux trois pays cœur du Groupe. **La France, l'Espagne et le Brésil** représentent ensemble environ **85% du chiffre d'affaires** consolidé et près de **99% du Résultat Opérationnel Courant (ROC)** en 2025<sup>8</sup>
- **Nouvelle présentation du Cash Flow Libre Net** : le Groupe détaillera désormais sa génération de cash flow libre net en distinguant les liquidités générées par son activité de distributeur ("cash flow Retail") et celles issues de son métier immobilier ("cash flow immobilier"). Les cash flows 2024 et 2025 sont disponibles sous ce format en annexe de ce communiqué (page 10)

## Un dialogue renforcé avec les investisseurs dès 2026

Pour accompagner la présentation de ce plan et renforcer le dialogue avec la communauté financière, Carrefour va organiser des ateliers thématiques.

Trois ateliers seront organisés dans la prochaine année :

- Stratégie RSE (16 juin 2026, incluant la présentation des nouveaux KPI de l'indice RSE)
- Stratégie Hypermarchés en France (novembre 2026)
- Stratégie Tech & IA (janvier 2027)

## CONTACTS

### Relations investisseurs

Sébastien Valentin, Andrei Dragolici, Mathilde Novick

Tél : +33 (0)1 64 50 82 57

### Relations actionnaires

Tél : 0 805 902 902 (n° vert en France)

### Communication Groupe

Tél : +33 (0)1 58 47 88 80

<sup>7</sup> Part du Groupe

<sup>8</sup> Périmètre Groupe au 31/12/25

## ANNEXES

### CARREFOUR 2030 : OBJECTIFS OPÉRATIONNELS ET FINANCIERS

	2026	2028	Objectifs 2030
<b>Objectifs opérationnels</b>			
Parts de marché	Gains réguliers	Gains réguliers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• France : 25%</li> <li>• Brésil : 20%</li> <li>• Espagne : position de #2 renforcée</li> </ul>
Compétitivité prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien du leadership prix en Espagne et au Brésil</li> <li>• Amélioration de la compétitivité en France chaque année</li> </ul>		
“Le Club”			60 millions de membres
Expansion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• France : 140 Match</li> <li>• Espagne : +450 magasins de proximité</li> <li>• Brésil : +40 Atacadão</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• France : +1 000 magasins de proximité, +50 Market, 160 Match</li> <li>• Espagne : +750 magasins de proximité</li> <li>• Brésil : +70 Atacadão</li> </ul>
Passages en franchise / location-gérance (LG)	<p>Market France : 40 passages en franchise an</p> <p>Hypermarchés : 15 passages en LG en France</p>		
Marques propres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance des marques propres 1,5x plus rapide que celle des marques nationales en Europe<sup>(1)</sup></li> <li>• Gain de part de marché des marques propres alimentaires en Europe et au Brésil<sup>(2)</sup></li> </ul>		
Franchise Internationale			<ul style="list-style-type: none"> <li>• #1 retailer au monde pour son empreinte géographique avec une présence dans 60 pays</li> <li>• #1 retailer en Afrique avec une présence dans 22 pays</li> </ul>
<b>Objectifs financiers</b>			
Plan d'économies de coûts	1,0 Md€ par an		
Résultat Opérationnel Courant	>+25 pbs de marge <sup>(3)</sup>	Marge : 3,2% <sup>(3)</sup>	Marge : 3,5% <sup>(3)</sup>
Investissements (capex)	~1,8 Mds€	~1,9 Mds€	~2,0 Mds€
Cash-flow libre net <sup>(4)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5,0 Mds€ cumulés</li> <li>• Croissance chaque année<sup>(5)</sup></li> </ul>		Poursuite de la croissance
Résultat net ajusté, part du Groupe, par action	Croissance dans le haut de la fourchette à un chiffre chaque année		
Dividende ordinaire	50 à 60% du résultat net ajusté, part du Groupe, par action		

Note : (1) Scope : France, Espagne, Belgique ; (2) Sur les PGC en France, Espagne, Belgique et Brésil (hors Atacadão) ; (3) Sur la base du périmètre du Groupe Carrefour au 31/12/25 ; (4) Le cash-flow libre net correspond au cash-flow libre après coûts de l'endettement financier net et paiements locatifs nets. Il s'entend après décaissement des charges exceptionnelles ; (5) Objectif de Cash-Flow libre net 2026 : Augmentation par rapport à 2025 (1 565 M€)

## NOUVELLE PRÉSENTATION DU COMPTE DE RÉSULTAT

<b>2025 (en M€)</b>	<b>Total Groupe</b>	France	Espagne	Brésil	Autres pays	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	82 102	41 743	10 958	17 754	11 647	-
Autres revenus	2 876	937	392	1 232	242	73
<b>Résultat opérationnel courant avant amortissement (EBITDA)<sup>(1)</sup></b>	<b>4 506</b>	<b>2 218</b>	<b>807</b>	<b>1 038</b>	<b>522</b>	<b>(79)</b>
Dotations aux amortissements <sup>(2)</sup>	(2 349)	(1 235)	(344)	(329)	(434)	(7)
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>	<b>2 158</b>	<b>983</b>	<b>463</b>	<b>709</b>	<b>88</b>	<b>(85)</b>
Investissements corporels et incorporels	1 523	902	199	219	201	3

Notes : (1) Le résultat opérationnel courant avant amortissements (EBITDA) exclut également les amortissements logistiques comptabilisés en prix de revient des ventes ; (2) Y compris amortissements des immobilisations logistiques inclus dans le coût des ventes

<b>2024 IFRS 5 (en M€)</b>	<b>Total Groupe</b>	France	Espagne	Brésil	Autres pays	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	81 705	39 540	10 807	18 801	12 556	-
Autres revenus	2 671	845	431	1 112	211	71
<b>Résultat opérationnel courant avant amortissement (EBITDA)<sup>(1)</sup></b>	<b>4 522</b>	<b>2 166</b>	<b>736</b>	<b>1 117</b>	<b>602</b>	<b>(98)</b>
Dotations aux amortissements <sup>(2)</sup>	(2 242)	(1 123)	(328)	(353)	(431)	(8)
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>	<b>2 280</b>	<b>1 042</b>	<b>408</b>	<b>764</b>	<b>172</b>	<b>(105)</b>
Investissements corporels et incorporels	1 711	842	217	366	278	8

Notes : (1) Le résultat opérationnel courant avant amortissements (EBITDA) exclut également les amortissements logistiques comptabilisés en prix de revient des ventes ; (2) Y compris amortissements des immobilisations logistiques inclus dans le coût des ventes

S1 2025 IFRS 5 (en M€)	Total Groupe	France	Espagne	Brésil	Autres pays	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	39 984	20 270	5 155	8 790	5 770	-
Autres revenus	1 417	448	187	626	124	32
<b>Résultat opérationnel courant avant amortissement (EBITDA)<sup>(1)</sup></b>	<b>1 887</b>	<b>872</b>	<b>336</b>	<b>504</b>	<b>200</b>	<b>(25)</b>
Dotations aux amortissements <sup>(2)</sup>	(1 166)	(609)	(171)	(165)	(219)	(4)
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>	<b>721</b>	<b>264</b>	<b>165</b>	<b>340</b>	<b>(18)</b>	<b>(28)</b>
Investissements corporels et incorporels	558	305	71	109	73	1

Notes : (1) Le résultat opérationnel courant avant amortissements (EBITDA) exclut également les amortissements logistiques comptabilisés en prix de revient des ventes ; (2) Y compris amortissements des immobilisations logistiques inclus dans le coût des ventes

S1 2024 IFRS 5 (en M€)	Total Groupe	France	Espagne	Brésil	Autres pays	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	38 780	18 146	5 087	9 620	5 926	-
Autres revenus	1 304	395	213	575	95	27
<b>Résultat opérationnel courant avant amortissement (EBITDA)<sup>(1)</sup></b>	<b>1 865</b>	<b>808</b>	<b>311</b>	<b>550</b>	<b>235</b>	<b>(40)</b>
Dotations aux amortissements <sup>(2)</sup>	(1 081)	(522)	(161)	(185)	(210)	(4)
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>	<b>784</b>	<b>286</b>	<b>151</b>	<b>366</b>	<b>25</b>	<b>(44)</b>
Investissements corporels et incorporels	643	308	65	152	114	4

Notes : (1) Le résultat opérationnel courant avant amortissements (EBITDA) exclut également les amortissements logistiques comptabilisés en prix de revient des ventes ; (2) Y compris amortissements des immobilisations logistiques inclus dans le coût des ventes

## NOUVELLE PRÉSENTATION DU CASH FLOW LIBRE NET

(en M€) Post IFRS 16 & IAS 29	2024	2025
<b>EBITDA</b>	<b>4 522</b>	<b>4 506</b>
Impôts payés	(604)	(603)
Résultat financier (hors coût de l'endettement financier net et intérêts nets relatifs aux contrats de location)	(136)	41
Déciassement des coûts de restructuration et autres	(327)	(189)
<b>Autofinancement (activités poursuivies)</b>	<b>3 456</b>	<b>3 756</b>
Variation du besoin en fonds de roulement (dont variation des encours sur crédits à la consommation)	816	263
Activités abandonnées	(1)	(1)
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>	<b>4 271</b>	<b>4 018</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 412)	(1 281)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles (liées à l'activité)	60	125
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations	(27)	2
Activités abandonnées	-	-
<b>Cash-flow libre</b>	<b>2 892</b>	<b>2 865</b>
Paiements locatifs (dont intérêts) nets des paiements reçus de la sous-location financière	(1 104)	(1 177)
Activités abandonnées	-	-
<b>Cash-flow net opérationnel retail [A]</b>	<b>1 788</b>	<b>1 688</b>
Acquisitions d'immobilier*	(299)	(243)
Cessions d'immobilier*	535	515
<b>Cash-flow libre net opérationnel immobilier [B]</b>	<b>236</b>	<b>273</b>
<b>Cash-flow libre net opérationnel [A+B]</b>	<b>2 024</b>	<b>1 961</b>
Coût de l'endettement financier net	(386)	(396)
<b>Cash-flow libre net</b>	<b>1 637</b>	<b>1 565</b>
Italie	(180)	(260)
<b>Cash-flow libre net incl. Italie</b>	<b>1 457</b>	<b>1 305</b>
<b>Capex totaux</b>	<b>(1 711)</b>	<b>(1 523)</b>
<b>Cessions totales</b>	<b>595</b>	<b>640</b>

\*Acquisitions et cessions retraitées de la contribution de l'Italie

## Indice RSE et Transition Alimentaire pour la période 2026-2030

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

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

Notes : (1) Périmètre alimentaire et non alimentaire ; (2) 500 M€ de ventes en vrac et réemploi d'ici 2030 ; 50% d'emballages réutilisables pour le transport amont et aval d'ici 2030 ; Réduction de 10% de plastique vierge dans les emballages à usage unique des marques Carrefour d'ici 2030 (vs 2024) ; (3) Objectif fondé sur les recommandations du Programme National Nutrition Santé (PNNS) en France. Cet objectif exclut les produits au NutriScore D et E, les catégories à réduire selon le PNNS (ex : charcuterie, boissons sucrées, etc.) et les produits contenant certains additifs controversés. Les autres objectifs santé: (i) 1 Md€ de CA de produits "sans" (sans gluten, sans lactose, sans nitrites, sans alcool) d'ici 2030 ; (ii) Retrait de 2 600 tonnes de sucre et 250 tonnes de sel pour les produits à marque Carrefour d'ici à 2026 (vs 2022) ; (4) Accords extra financiers complémentaires aux contrats commerciaux, orientés vers les priorités du Groupe : décarbonation, déplastification, biodiversité, bien-être animal notamment ; (5) 50% de femmes dans les nouvelles promotions de Graduates et Ecole des Leaders, 42% de femmes managers (périmètre France uniquement) et 35% de femmes dirigeantes (Top 200) d'ici 2030 ; (6) Ces 5 actions clés sont : (i) sensibiliser 100% des collaborateurs au Handicap, (ii) former 100% des managers à l'accueil d'une personne en situation de Handicap dans leurs équipes, (iii) nommer des Référents Handicap dans tous les formats et pays du Groupe, (iv) créer une communauté de collaborateurs sur le Handicap dans chaque pays, (v) lancer 3 actions thématiques par an sur le Handicap

## DISCLAIMER

*Ce communiqué contient à la fois des informations historiques et des déclarations et informations prospectives. Les déclarations et informations de nature prospective ont été établies sur la base des hypothèses actuellement retenues par la Direction du Groupe. Elles ne constituent pas des garanties quant aux performances futures du Groupe. Les résultats ou les performances qui seront réalisés sont susceptibles d'être substantiellement différents des déclarations et informations prospectives présentées en raison d'un certain nombre de risques et d'incertitudes, notamment les facteurs de risques exposés dans les différents documents déposés auprès de l'Autorité des marchés financiers au titre de l'information réglementée disponibles sur le site de Carrefour ([www.carrefour.com](http://www.carrefour.com)) et notamment le document d'enregistrement universel. Les investisseurs peuvent obtenir gratuitement une copie de ces documents auprès de Carrefour. Carrefour ne prend aucun engagement de mettre à jour et/ou réviser ces déclarations et informations prospectives dans le futur.*