



## Présentation du plan stratégique « CARREFOUR 2026 »

Carrefour engage aujourd'hui son nouveau plan stratégique, Carrefour 2026, pour accélérer sa transformation dans un contexte macroéconomique, géopolitique et climatique inédit. Après avoir réussi son redressement, Carrefour est en position de force pour affronter les crises et accroître son leadership en s'appuyant sur sa raison d'être, la transition alimentaire pour tous, et son modèle omnicanal, fondé sur le digital, présenté en 2021.

Avec Carrefour 2026, le Groupe accélère sa mutation et renoue avec son esprit de pionnier au service de ses clients, en s'appuyant sur deux piliers :

### I) S'engager pour que tous nos clients accèdent au meilleur

Pour aider ses clients face aux enjeux de pouvoir d'achat et pour faire face aux défis climatiques, Carrefour annonce les initiatives suivantes :

- **La marque propre** placée au cœur du modèle commercial ; elle représentera **40% du chiffre d'affaires alimentaire en 2026** (vs. 33% en 2022)
- Développement accéléré des formats de magasins discounts : parc de **plus de 470 Atacadão au Brésil en 2026 (+200 vs. 2022)** et lancement d'**Atacadão en France** à l'automne 2023
- Soutien renforcé à l'agriculture durable avec **8 Md€ de chiffre d'affaires en 2026** via des produits certifiés durables<sup>1</sup> (soit +40% vs. 2022)
- Obligation pour les **100 premiers fournisseurs** du Groupe d'adopter une **trajectoire 1,5°C d'ici 2026**, faute de quoi ils seront déréférencés

Par ailleurs, le Groupe confirme ses initiatives en e-commerce ainsi que l'objectif de **10 Md€ de GMV e-commerce en 2026**.

### II) Inventer le Groupe de demain

Pour poursuivre l'amélioration de sa performance, Carrefour innove en matière d'organisation, de nouveaux métiers et d'initiatives sociales :

- Transformation de tous les processus opérationnels grâce au digital et à une organisation repensée, contribuant à générer **4 Md€ d'économies de coûts à horizon 2026**
- Politique énergétique ambitieuse, incarnée par une forte **baisse de la consommation d'énergie (-20% en 2026 et en France dès 2024)** et l'utilisation de parkings pour la production d'énergie photovoltaïque (4,5 millions de m<sup>2</sup> de panneaux solaires en 2026)
- Création d'une joint-venture avec Publicis<sup>2</sup> pour devenir ensemble un **leader du Retail media européen**
- **Valorisation des actifs immobiliers** du Groupe via le développement de projets immobiliers de mixité urbaine en France et la création au Brésil de la plus importante foncière privée d'Amérique du Sud
- Renforcement de la démarche d'inclusion :
  - Développement d'une politique volontariste de **promotion de la diversité des origines**
  - Emploi de **15 000 salariés en situation de handicap en 2026** (+50% vs. 2022)
- Lancement en 2023 d'un **plan d'actionnariat salarié** ouvert aux 350 000 collaborateurs et servant à financer notamment des projets RSE

### Plus d'investissements au service d'une forte création de valeur

A l'appui de cette nouvelle ambition, Carrefour augmente son rythme d'**investissements annuels à 2,0 Md€** (vs. 1,7 Md€) et fixe l'**objectif d'un cash-flow libre net supérieur à 1,7 Md€ à horizon 2026**.

<sup>1</sup> Bio, Filières Qualité Carrefour, agroécologie, pêche durable (ASC-MSC), sourcing forêts durables (FSC)

<sup>2</sup> Communiqué de presse diffusé le 8 novembre 2022

**Alexandre Bompard, Président Directeur-Général, a déclaré :** « *En cinq ans, nous avons profondément transformé Carrefour, placé le client au cœur de son modèle et retrouvé la voie d'une croissance rentable, au service de notre raison d'être, la transition alimentaire pour tous. Je tiens à saluer le travail exceptionnel de toutes les équipes qui ont permis à Carrefour d'atteindre les objectifs de son plan stratégique.*

*A partir d'aujourd'hui, nous ouvrons un nouveau chapitre de la transformation du Groupe. Carrefour 2026 est un plan de conquête, sur des marchés marqués notamment par le choc inflationniste et le changement climatique. Fort de son nouveau modèle omnicanal présenté au Digital Day, Carrefour est le groupe le mieux armé pour faire face aux crises et répondre aux nouvelles attentes des consommateurs.*

*Avec Carrefour 2026, nous accélérons notre transformation en nous engageant pour que tous nos clients accèdent au meilleur, pour inventer le groupe de demain et consolider notre modèle de croissance durable. Il s'agit d'un plan très ambitieux, dont nous piloterons le déploiement au travers d'objectifs granulaires, quantifiés, opérationnels et financiers, mais aussi sociétaux.*

*Confiant dans la solidité de notre modèle, nous investirons davantage dans nos métiers et dans nos magasins, tout en rehaussant sensiblement la génération de cash-flow.*

*En un mot, Carrefour 2026 est un plan créateur de valeur pour tous. »*

## Le plan « Carrefour 2022 » a replacé Carrefour en position de force

Au terme de la transformation menée dans le cadre du plan Carrefour 2022, le Groupe a repris une place centrale et une position de force dans l'industrie mondiale de la distribution. Cette transformation s'est notamment caractérisée par les éléments suivants :

- Une **raison d'être** - devenir le leader de la transition alimentaire pour tous - matérialisée au sein des magasins et des équipes via les campagnes "Act for Food"
- Le **client** replacé au cœur du modèle grâce au suivi quotidien du NPS® à tous les niveaux de l'organisation
- Une **ambition** - être un leader mondial du **Digital Retail** - qui s'incarne dans :
  - Le développement de l'activité e-commerce (GMV multipliée par 4 depuis 2017)
  - Le lancement de l'activité Data et Retail media, Carrefour Links, en 2021
  - La digitalisation des services financiers
- Une **proposition commerciale repensée** avec :
  - La transformation de la gamme des produits à marque Carrefour, qui représentent 33% du chiffre d'affaires alimentaire (contre 25% en 2018)
  - La refonte des catégories non-alimentaires et le lancement des espaces "In & Out"
  - Une politique commerciale et promotionnelle plus compétitive
- Un **recentrage géographique** sur l'Europe et l'Amérique Latine réussi, avec :
  - La sortie d'Asie réalisée à des conditions très favorables
  - L'acquisition de Grupo BIG, qui fait de Carrefour le leader incontesté au Brésil
  - Une densification du parc de magasins, avec l'ouverture de plus de 3 500 magasins de proximité et de 130 Atacadão depuis 2018
- Une **culture de la performance** qui a permis :
  - La réduction des coûts de près d'1 Md€ par an, chaque année depuis 2018
  - De devenir un leader mondial en matière de RSE

Le succès de ce plan a permis au Groupe d'améliorer son profil commercial, économique et financier :

- Dynamique de **gains de parts de marché** continue retrouvée dans tous les pays clés du Groupe
- **Augmentation chaque année du résultat opérationnel courant**, passant de 1,9 Md€ en 2018 à 2,3 Md€ en 2021
- **Accélération de la génération de cash-flow libre net**, qui dépasse désormais 1 Md€ par an
- Politique de rémunération des actionnaires transformée via le paiement du dividende ordinaire à 100% en numéraire (contre un paiement partiel en actions) et des rachats d'actions réguliers depuis 2021

## « Carrefour 2026 », une ambition renouvelée pour rendre le meilleur accessible à tous nos clients et inventer le Groupe de demain

Fort de ces acquis, Carrefour accélère sa transformation au service de sa raison d'être : « être le leader de la transition alimentaire pour tous ». Notre modèle de « Digital Retail Company » a été posé en novembre 2021. Il est la matrice de ce nouveau chapitre de la transformation du groupe. Le plan Carrefour 2026 apporte des réponses concrètes au contexte d'inflation et d'urgence climatique, en s'appuyant sur les opportunités offertes par la révolution digitale.

### I/ S'engager pour que tous nos clients accèdent au meilleur

Grâce aux succès commerciaux rencontrés ces dernières années, le Groupe s'appuie aujourd'hui sur une base de clientèle fidèle et en expansion rapide. Carrefour compte capitaliser sur ses atouts et consolider son modèle commercial en le simplifiant.

#### 1) Une offre différenciante, reflet de notre raison d'être

##### Mettre les produits Carrefour au cœur de notre modèle commercial

Les produits à marque Carrefour constituent un levier stratégique de différenciation et de compétitivité. Reconnus par nos clients pour leur qualité, identique à celle des marques nationales, et pour leur prix compétitif, ils apportent une réponse efficace contre l'inflation. Les produits *Simpl'* présentent un positionnement prix plus attractif que les discounters.

- Le Groupe va continuer à développer et mettre en avant sa gamme de produits à marque Carrefour avec pour objectif de représenter **40% du chiffre d'affaires alimentaire en 2026** (vs. 33% en 2022), soit près d'un produit sur deux vendus en magasin
- Leur qualité sera encore améliorée, avec le **retrait de 2 600 tonnes de sucre, de 250 tonnes de sel et de 20 nouvelles substances controversées** (soit 120 au total depuis 2018)

##### Soutenir l'agriculture durable et les tendances de consommation plus responsables

Les attentes des clients en matière d'alimentation saine évoluent, dépassent le bio et s'étendent désormais aux circuits courts, à l'approvisionnement local et aux produits d'agriculture durable. Pour accompagner ces évolutions, le Groupe va :

- Élargir le nombre de producteurs partenaires à 50 000 (+11 000 vs. 2022)
- Doubler les approvisionnements de fruits et légumes en circuits ultra-courts (fournisseurs situés à moins de 50 km du magasin) en Europe
- Lancer un format de primeur frais de proximité sous enseigne « Potager City » en France
- Augmenter à 500 M€ les ventes de produits d'origine végétale en Europe d'ici 2026 (+65% vs. 2022)
- Développer les ventes en vrac pour atteindre 150 M€ en 2026 (multipliées par 5 vs. 2022)

Avec ces initiatives, **le Groupe vise 8 Md€ de chiffre d'affaires via des produits certifiés durables en 2026** (+40% vs. 2022).

#### 2) L'omnicanal, une proposition de service unique

Grâce au digital, les clients du Groupe profitent d'une expérience plus simple et plus riche au sein de **l'écosystème unique** de Carrefour : magasins multi-formats, e-commerce en retrait magasin ou livraison à domicile et services marchands et financiers. S'il le souhaite, le client Carrefour est reconnu à chaque étape et bénéficie de ses avantages personnalisés.

Les clients qui deviennent omnicanaux développent leur fidélité à l'enseigne. Ils consomment en moyenne 27% de plus que les autres clients deux ans après leur premier achat e-commerce et présentent un taux de rétention plus élevé (97%) que les clients des seuls magasins, comme confirmé en 2022.

Le Groupe confirme l'objectif que **les clients omnicanaux représentent 30%** des clients Carrefour en 2026 contre 11% en 2021. Pour y parvenir, Carrefour va continuer à enrichir son écosystème omnicanal et en particulier ses applications : plus d'offres personnalisées, des solutions digitales pour mieux consommer ou "anti-inflation", et la digitalisation de tous les services, catalogues, tickets, coupons et bons d'achats.

### Renforcement et déploiement accéléré des formats discount

- **L'Hypermarché : le premier format discount, au cœur de notre écosystème omnicanal.** Carrefour va déployer dans tous ses hypermarchés, et au-delà en Europe, la méthode de compétitivité et de productivité « Maxi », testée avec succès depuis un an, qui recentre les magasins sur les besoins clés de leurs clients en fonction de chaque zone de chalandise, par exemple :
  - Une **offre alimentaire** adaptée et simplifiée : redéfinition des assortiments grâce à la data, visibilité et disponibilité accrue de la marque Carrefour et des premiers prix, conditionnements adaptés, développement d'une gamme complète de produits du monde. Cela s'accompagne d'une **réduction de 20% des assortiments** permettant d'améliorer la lisibilité des rayons, massifier les achats, et simplifier les opérations (gestion des stocks, flux logistiques et mise en rayon notamment)
  - Un **non-alimentaire** massifié et plus lisible : augmentation de la part de produits à marque propre à 50% du permanent en 2026 (vs. 32%), réduction des assortiments (-40% sur le permanent) pour renforcer la lisibilité et les produits saisonniers, généralisation des espaces "In & Out"
- **Accélération de l'expansion d'Atacadão**  
Atacadão offre des réponses concrètes aux enjeux de pouvoir d'achat et connaît un succès important. Aussi, Carrefour annonce :
  - L'accélération de l'expansion d'**Atacadão**, enseigne B2B et B2C au Brésil, avec un objectif d'ouvertures relevé de 20 à **30 nouveaux magasins par an d'ici 2026**. Ajoutées aux conversions des magasins BIG, le Groupe vise **plus de 470 Atacadão au Brésil d'ici fin 2026**
  - Le lancement d'**Atacadão en France** avec l'ouverture d'un premier magasin à l'automne 2023, en Île-de-France

Par ailleurs, le Groupe poursuit le développement de **Supeco**, notamment en Espagne, pour atteindre **200 magasins à horizon 2026 (+80 vs. 2022)**.

### Poursuite de l'expansion en proximité

- Fort du succès rencontré depuis 2018, et compte tenu du potentiel important de développement, le Groupe poursuit l'expansion rapide du format proximité, avec **un objectif de +2 400 ouvertures de magasins de proximité d'ici 2026**, essentiellement en franchise

### Confirmation de notre forte ambition en e-commerce

- Comme présenté au Digital Day en 2021, le Groupe poursuit le développement de ses offres e-commerce alimentaire sous toutes ses formes (Drive, livraison à domicile, livraison express, en propre ou avec des partenaires). Il poursuit également un développement ciblé en non-alimentaire, notamment autour de ses marketplaces
- Carrefour confirme son objectif d'une **GMV e-commerce à 10 Md€ en 2026** et un **Résultat Opérationnel Courant des activités e-commerce en progression de 200 M€** en 2026 vs. 2021

### Enrichissement de notre offre de services

Carrefour étend son offre de services, qui nourrit son modèle omnicanal et fidélise ses clients. L'offre est digitalisée et mieux intégrée aux parcours d'achat. L'utilisation des données clients permet de mieux cibler les opérations commerciales et de maîtriser le coût du risque.

- Les services du quotidien accélèrent leur croissance pour dépasser **1,5 Md€ de GMV en 2026**
- Les services financiers diversifient leurs offres, en B2C comme en B2B, pour répondre aux besoins de l'ensemble des clients
- Parmi les solutions introduites dès 2023, on comptera des offres de « Buy now pay later » en magasin et des produits destinés spécialement aux seniors

En dépit d'un contexte économique plus dégradé qu'en 2021, Carrefour confirme que **la stratégie digitale des services financiers** devrait générer **un Résultat Opérationnel Courant additionnel de 200 M€** en 2026 par rapport à 2021.

### 3) Engager l'écosystème sur la transition climatique

Pour répondre aux attentes de ses clients, et parce que le réchauffement climatique est une préoccupation forte, Carrefour renouvelle et accélère ses engagements pour la transition climatique. Carrefour a acquis une forte crédibilité, comme précurseur dans la construction et le suivi de la démarche RSE et de transition alimentaire au sein du secteur. Carrefour a ainsi reçu des notations extra-financières parmi les meilleures du secteur à l'échelle mondiale. Face à des défis climatiques toujours plus marqués, Carrefour intensifie ses engagements :

- **Lutte contre toutes les formes de gaspillage :**
  - **Réduction de 50% du gaspillage alimentaire en magasin à horizon 2025** (par rapport à 2016)
  - **100% des déchets** en magasin seront valorisés en 2025
  - **100% des emballages** de produits à marque propre réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2025
  - **80% de catalogues** digitalisés en France dès 2024
- **Un engagement clair sur le climat et la biodiversité :**
  - Carrefour confirme son objectif d'atteindre la **neutralité carbone en 2040** (en 2030 pour l'activité e-commerce)
  - Le Groupe s'est doté dès 2020 d'une **trajectoire 1,5°C** pour ses émissions directes. Carrefour invite aujourd'hui ses grands fournisseurs (Top 100) à se doter d'une trajectoire 1,5°C d'ici 2026, et **s'engage à les déréférencer s'ils ne respectent pas cette condition**
- **Lutte contre la déforestation :**
  - Au Brésil, la viande bovine de **marque Carrefour sera totalement "deforestation free" d'ici 2026**, en sortant des zones à risque et en déréférencant toute ferme située dans ces zones. Cet engagement s'appliquera de la même manière aux **autres marques vendues dans les magasins Carrefour d'ici 2030**
  - Le Groupe crée un **Comité Forêt** constitué d'experts pour le guider dans ses actions de lutte contre la déforestation. Carrefour crée également un **fonds doté de 10 M€** afin de financer des projets contribuant à la préservation de la biodiversité

## II/ Inventer le Groupe de demain

L'innovation est au cœur de l'histoire et de la culture de Carrefour. Avec Carrefour 2026, le groupe s'appuie sur cet esprit pionnier, et lance plusieurs initiatives inédites dans le retail européen, en matière d'organisation, d'optimisation de ses actifs digitaux et immobiliers, d'économie et de production d'énergie.

### 1) Mettre en place une nouvelle organisation, plus simple

Carrefour va mettre en place une organisation plus simple et plus efficace permettant de dégager des économies au service de sa compétitivité et de ses innovations. A chaque fois que cela est possible, Carrefour s'inspirera des meilleures pratiques développées par ses franchisés.

- **Mutualisation des fonctions expertes et support** au sein de pôles d'expertises à l'échelle européenne, et par conséquent, **réductions d'effectifs dans les sièges**
- **Mutualisation de l'offre et des achats marchands** à l'échelle européenne pour atteindre à horizon 2026 :
  - **Plus de 50% en PGC (+50pts)**, grâce à la création d'Eureca, centrale d'achat européenne à destination des grands fournisseurs internationaux
  - **30% en frais (+20pts)**, en utilisant les capacités de la centrale Socomo pour le frais importé
  - **70% en non-alimentaire (+50pts)** via la mise en place d'une organisation et d'un modèle commercial centralisés à l'échelle européenne

- **Mutualisation des achats non-marchands** à l'échelle européenne sur la base de cahiers des charges communs
- **Refonte des processus opérationnels** avec l'appui de solutions digitales et data (par exemple : construction de gammes, gestion *end-to-end* digitalisée des flux logistiques, automatisation de tâches)

Ces ambitions complètent les initiatives déjà à l'œuvre, qui se poursuivront, pour atteindre l'objectif de **4 Md€ d'économies à horizon 2026**.

## 2) La franchise au cœur du modèle

Fort de l'apport des franchisés et des locataires gérants au développement et à la performance du Groupe, en particulier depuis 2018, Carrefour souhaite que la franchise soit davantage au cœur de son fonctionnement.

- Carrefour va **renforcer le dialogue, les services et la qualité d'assistance aux franchisés**, dont le poids est en progression constante
- Plus de **90% des prochaines ouvertures** de magasins en Europe se feront **en franchise**
- Le Groupe va **poursuivre les passages de magasins en franchise** et en location gérance en Europe, selon des critères objectifs de performance et sur la base d'une évaluation annuelle
- Déjà présent dans près de 40 territoires via des partenaires internationaux, le Groupe vise **l'ouverture de 10 nouveaux marchés** d'ici 2026, prioritairement en Afrique / Moyen Orient et Amérique Latine, et l'accélération de l'exportation des produits à marque Carrefour

## 3) Tirer parti de tous les actifs du Groupe pour créer de la valeur

### **Carrefour s'associe à Publicis pour devenir un leader du Retail media en Europe et en Amérique Latine.**

Devant le succès rencontré par Carrefour Links depuis son lancement en 2021, avec déjà près de 300 clients, et la confirmation de l'immense potentiel de cette activité, Carrefour s'associe à Publicis pour créer un leader du Retail media.

Publicis a construit au cours des dernières années une technologie puissante au service du Retail media avec notamment les acquisitions d'Epsilon et de CitrusAd. En juin 2022, Publicis a lancé la première plateforme unifiée de Retail media on-site et off-site du secteur.

L'association entre Carrefour et Publicis se matérialisera par la création d'une joint-venture détenue à 51% par Carrefour.

Cette nouvelle entité bénéficiera à la fois des technologies avancées de Publicis, ainsi que des connaissances et de l'expertise de Carrefour dans le domaine du Retail media, afin de construire un acteur complet sur ce marché au très fort potentiel de croissance. Elle couvrira l'ensemble de la chaîne de valeur du Retail media, de la création d'inventaires à la commercialisation complète de solutions aux annonceurs et aux sites marchands, et sera active dans l'ensemble de l'Europe continentale, au Brésil et en Argentine. Cette joint-venture permettra à Carrefour de remonter la chaîne de valeur et de conquérir de nouvelles géographies sur le Retail media, en commercialisant ses solutions à des clients aux profils variés et notamment d'autres distributeurs dans tous les secteurs, tous les sites de services et plateformes de e-commerce ayant des bases clients à valoriser.

Cette nouvelle initiative devrait permettre de dépasser l'objectif de **200 M€ de Résultat Opérationnel Courant additionnels à horizon 2026** (par rapport à 2021) annoncé au Digital Day.

### **Maximiser la valeur des actifs immobiliers du Groupe**

- En France, Carrefour a identifié une centaine de sites pouvant faire l'objet d'opérations de transformation avec la construction de logements, bureaux ou commerces. Il compte mener ces opérations d'ici à 2030, en partenariat avec des promoteurs en cours de sélection. Le potentiel identifié est de 1,5 million de m<sup>2</sup> à construire. **Carrefour estime son potentiel de création de valeur à environ 500 M€**
- Au Brésil, Carrefour va rassembler ses actifs immobiliers (Carrefour, Atacadão et BIG), au sein d'une foncière qui devrait être la plus importante foncière privée d'Amérique du Sud. Carrefour prévoit d'en ouvrir le capital à des partenaires minoritaires, pour accompagner son futur développement, et saisir d'éventuelles opportunités de cristallisation de valeur. A sa création, **cette foncière devrait percevoir environ 1,5 Md de réals brésiliens de loyers par an**



## Produire de l'énergie photovoltaïque et réduire sa consommation d'énergie

- Carrefour va lancer, avec un partenaire en cours de sélection, la **production d'énergie photovoltaïque**, avec l'installation et l'exploitation de **4,5 millions de m<sup>2</sup> de panneaux solaires** sur des ombrières installées sur ses parkings en France, en Espagne et au Brésil, représentant près d'un TWh d'électricité productible théorique par an en 2027
- Carrefour va doubler ses **investissements** au service de la réduction de sa consommation énergétique, à **200 M€ par an** de 2023 à 2026. Cela permettra de **réduire sa consommation de 20% à horizon 2026** au niveau du Groupe, dont 20% en France atteints dès 2024, en ligne avec l'objectif de 27,5% à horizon 2030

## 4) Devenir un Groupe plus inclusif

### Renforcer l'inclusion

En tant que l'un des premiers employeurs privés dans chacun de ses pays, Carrefour a une responsabilité particulière sur la question de l'inclusion :

- **Carrefour engage une politique volontariste de promotion de la diversité des origines**, à travers une première enquête 100% anonyme et volontaire en France dès janvier 2023. Elle sera réalisée tous les deux ans, avec pour ambition de modifier le visage de l'entreprise à horizon 2026
- **Carrefour fait du handicap la Grande Cause de son plan stratégique** et **se donne l'ambition d'employer 15 000 personnes en situation de handicap** dans l'ensemble du Groupe d'ici 2026 (+50% vs. 2022)

### Renforcer la cohésion du Groupe

- L'ascension sociale par le travail est une des valeurs qui ont porté le développement de Carrefour depuis sa création. Afin d'accélérer l'accès à des fonctions d'encadrement, Carrefour double les promotions de **l'Ecole des leaders**. Ainsi, **5 000 nouveaux collaborateurs seront diplômés d'ici à 2026**
- Pour accompagner chacun vers les métiers de demain et les nouveaux modes de travail, **100% des collaborateurs recevront une formation au digital d'ici 2024** au travers de la Digital Retail Academy
- Afin d'associer tous les collaborateurs à la réussite du Groupe, **un Plan d'actionnariat salarié, Carrefour Invest**, sera proposé aux **350 000 salariés du Groupe** au cours de premier semestre 2023. Les fonds collectés seront affectés en particulier au financement des projets RSE du Groupe

## Un modèle compétitif renforcé, plus créateur de valeur

### Poursuite des gains de parts de marché grâce à une compétitivité renforcée

Fort de ce modèle renforcé et de ses projets de développement, Carrefour se fixe l'objectif de **poursuivre sa dynamique de gains de parts de marché dans ses géographies clés**, sur la durée du plan. Pour y parvenir, le Groupe investira régulièrement dans sa compétitivité, grâce notamment aux ressources fournies par son **plan d'économies de 4 Md€**.

### Croissance régulière du Résultat Opérationnel Courant

Cette dynamique de croissance, combinée à un modèle économique optimisé et aux synergies attendues de l'intégration de Grupo BIG (2 milliards de réals brésiliens d'EBITDA attendus en 2025) contribueront à la **croissance de l'EBITDA et du Résultat Opérationnel Courant**.

### Augmentation des investissements annuels

Pour mettre en œuvre ce nouveau plan stratégique, **Carrefour augmente son rythme d'investissements annuels à 2,0 Md€ par an** (contre 1,7 Md€ précédemment) afin de :

- Financer l'accélération de l'expansion d'Atacadão au Brésil (environ 150 M€ additionnels)
- Doubler à 200 M€ (contre 100 M€ actuellement) l'enveloppe allouée aux projets de réduction de la consommation d'énergie
- Accompagner le déploiement de la méthode "Maxi" dans tous les magasins européens, avec environ 50 M€ ajoutés au budget annuel de remodeling des magasins

Cette enveloppe intégrera les **600 M€ alloués à la transformation digitale** du Groupe annoncés lors du Digital Day.

### Un cash-flow libre net en forte croissance

Carrefour s'appuiera sur la "culture cash" désormais en place à tous les niveaux de son organisation pour augmenter la génération de liquidités. La croissance de l'EBITDA du Groupe permettra d'accroître le **cash-flow libre net à plus de 1,7 Md€ en 2026**.

### Un bilan solide

Le Groupe considère que la solidité de son bilan constitue un atout clé dans le contexte macroéconomique actuel et compte tenu des mutations à l'œuvre dans l'industrie. Ainsi, Carrefour souhaite **maintenir une notation de crédit "Solid Investment Grade"** pendant la durée du plan.

### Politique d'allocation du capital

Les liquidités générées permettront de verser chaque année **un dividende en numéraire, en croissance annuelle d'au moins 5%**.

Parallèlement, **le Groupe poursuivra sa politique de rachat d'actions amorcée en 2021 avec des programmes annuels**.

Carrefour pourrait, de manière sélective, saisir des opportunités de croissance externe de taille moyenne dans ses marchés.

### Un profil puissant et résilient

Ainsi, au terme de son plan stratégique Carrefour 2026, Carrefour aura un modèle plus puissant et résilient, notamment grâce à :

- Une **forte dynamique de croissance** du parc existant et grâce à l'expansion de ses formats discount
- Une **compétitivité renforcée**
- Un modèle commercial bâti autour d'une **marque propre reconnue et distinctive**
- Un rôle de leader au service de **la transition alimentaire pour tous**
- Une présence sur de **nouveaux métiers** adjacents
- Des avancées importantes en matière d'**inclusion** et de **cohésion**
- **Un profil financier plus solide**, grâce à la croissance du Résultat Opérationnel Courant et du Cash-flow libre net

## INFORMATIONS PRATIQUES

Le Groupe reviendra en détail sur les grands axes de sa stratégie lors d'une réunion d'information qui se tiendra ce jour à partir de 9h30 en son siège de Massy.

L'événement sera diffusé en direct via [www.carrefour.com/en/carrefour2026](http://www.carrefour.com/en/carrefour2026). Il sera disponible en *replay* à compter du 9 novembre 2022.

## CONTACTS

### Relations investisseurs

Sébastien Valentin, Anthony Guglielmo et Louise Brun

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



## 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.*