



## Résultats 2020 à nouveau en forte progression

### Carrefour s'engage sur un objectif de cash-flow libre net supérieur à 1 Md€

- **Solide dynamique de croissance**
  - Performance commerciale record en 2020 (+7,8% ventes LFL) : France (+3,6% LFL), Espagne (+7,1% LFL) et Brésil (+18,2% LFL). Retour à la croissance des hypermarchés en France (+1,0% LFL en 2020, +3,9% au T4)
  - Satisfaction clients en forte progression : accélération de la progression du NPS® Groupe, avec +12 points en 2020 après +8 points en 2018-19. Ambition de NPS® rehaussée à +30 points<sup>(1)</sup> d'ici 2022
  - Compétitivité commerciale renforcée dans les principaux pays du Groupe. Meilleur semestre en tendance de part de marché en France depuis 3 ans ; progression de +0,1 point au T4<sup>(2)</sup>
- **Amélioration régulière de la profitabilité : ROC<sup>(3)</sup> de 2 173 M€, en croissance de +16,4% à changes constants en 2020<sup>(4)</sup>**
  - Progression de +630 M€ du ROC des activités de distribution
  - Croissance de l'activité e-commerce alimentaire (plus de +70% en 2020) contribuant dorénavant positivement à l'amélioration du ROC et du taux de marge opérationnelle
- **Forte progression de la génération de cash : cash-flow libre net<sup>(5)</sup> à 1 056 M€ en 2020 (vs 324 M€ en 2019<sup>(4)</sup>)**
- **Fort du succès de son plan de transformation et confiant dans son modèle, Carrefour annonce :**
  - Un nouvel objectif de 2,4 Md€ d'économies de coûts additionnelles en année pleine à horizon 2023 ; l'objectif de 3 Md€ à horizon 2020 est atteint
  - Un objectif de génération de cash-flow libre net<sup>(5)</sup> supérieure à 1 Md€<sup>(6)</sup> par an dès 2021
  - La normalisation de la politique de dividende : 0,48 euro par action proposé, intégralement en numéraire ; objectif de croissance régulière du dividende
  - Une politique précise d'allocation de capital alliant investissements opérationnels, dividende et poursuite de la stratégie d'acquisitions ciblées

**Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, a déclaré :** « 2020 a été une année d'engagement pour Carrefour. Celui de nos équipes, mobilisées au service de nos clients, qui ont relevé avec succès d'immenses défis sanitaires, logistiques, humains. Celui de tout notre Groupe, qui conserve durablement le même niveau d'extrême vigilance sanitaire et la même attention à sa responsabilité sociale et environnementale.

2020 a aussi été une année décisive pour Carrefour. Dans une crise qui accélère les mutations en cours, notre Groupe a franchi un cap. Il y a 3 ans, le plan Carrefour 2022 introduisait une première rupture pour notre Groupe. Trois ans d'un déploiement sans faille de notre transformation ont établi un modèle de croissance qui s'appuie sur la satisfaction de nos clients et les nouvelles tendances de consommation. Aujourd'hui, ce modèle assure de façon pérenne le dynamisme de nos ventes et la profitabilité de notre Groupe, et nous permet de dégager d'importantes capacités de financement pour poursuivre notre développement. Nos résultats 2020 en sont la démonstration.

Nous sommes confiants pour l'avenir, et traduisons cette confiance par de nouveaux engagements opérationnels et financiers. »

*Notes : (1) depuis le début du plan ; (2) basé sur des données NielsenIQ RMS pour le chiffre d'affaires tous produits (CATP) (hors carburant) pour la période de 156 semaines se terminant le 27/12/2020 pour le marché total de la distribution française (Copyright © 2021, NielsenIQ) ; (3) le ROC 2020 intègre les produits et charges relatifs aux effets de la COVID-19. Les primes exceptionnelles et avantages assimilés versés aux collaborateurs (128 M€ au S1 2020) sont comptabilisés en autres produits et charges non-courants ; (4) la base de comparaison 2019 est retraitée de la décision IFRS IC sur IFRS 16 ; (5) 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 ; (6) avec des investissements (capex) compris entre 1,5 Md€ et 1,7 Md€, contre 1,2 Md€ en 2020*

## CHIFFRES CLÉS DE L'EXERCICE 2020

(en M€)	2019 retraité <sup>(1)</sup>	2020	Variation
Chiffre d'affaires TTC	80 672	78 609	+7,8% en comparable
Résultat opérationnel courant (ROC) <sup>(2)</sup>	2 099	2 173	+16,4%, +343 M€ (changes constants)
Marge opérationnelle courante	2,9%	3,1%	+17pbs
Résultat opérationnel	1 071	1 686	+57,4% / +615 M€
Résultat net ajusté, part du Groupe	858	1 011	+17,9% / +154 M€
Cash-flow libre net <sup>(3)</sup>	324	1 056	+732 M€
Cash-flow libre net retraité des exceptionnels	1 045	1 594	+549 M€
Dette financière nette (au 31 décembre)	2 615	2 616	-288 M€ (changes constants)

Notes : (1) 2019 retraité de la décision IFRS IC sur IFRS 16 ; (2) le ROC 2020 intègre les produits et charges relatifs aux effets de la COVID-19. Les primes exceptionnelles et avantages assimilés versés aux collaborateurs (128 M€ au S1 2020) sont comptabilisés en autres produits et charges non-courants ; (3) 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

## UNE SOLIDE DYNAMIQUE DE CROISSANCE

### Une performance commerciale record

Leader de la transition alimentaire pour tous et porté par la profonde transformation engagée depuis 2018, Carrefour est désormais sur une trajectoire de croissance durable, avec des performances solides, notamment dans ses pays clés (France, Espagne et Brésil).

En 2020, avec une croissance de chiffre d'affaires de +7,8% en comparable (LFL), Carrefour réalise sa meilleure performance depuis au moins 20 ans :

- En France (+3,6% LFL), **tous les segments sont en croissance** : hypermarchés (+1,0% LFL), supermarchés (+6,8% LFL) et proximité (+8,3% LFL)
- La **très bonne dynamique de croissance se confirme en Espagne** avec +7,1% LFL
- Le **Brésil affiche une croissance comparable record** de +18,2%, portée tant par Carrefour Retail (+19,6% LFL) que par Atacadão (+17,6% LFL)

Croissance LFL	T4 2020	Année 2020
<b>Groupe</b>	<b>+8,7%</b>	<b>+7,8%</b>
France	+5,5%	+3,6%
Hypermarchés	+3,9%	+1,0%
Supermarchés	+9,8%	+6,8%
Proximité	+5,9%	+8,3%
Espagne	+6,0%	+7,1%
Brésil	+22,9%	+18,2%

### Une satisfaction clients en forte progression, un atout pour la croissance future

La dynamique de croissance durable repose sur une satisfaction clients élevée.

- **En 2020, le NPS® du Groupe a progressé de +12 points**, après +8 points sur 2018-2019
- A +20 points depuis le début du plan, le Groupe est déjà proche de son objectif initial de +23 points sur 2018-2022 et **rehausse donc son ambition à +30 points**
- **En France, le NPS® a progressé de +16 points en 2020, dont +17 points en hypermarchés et +18 points en supermarchés**
- L'amélioration du NPS® traduit notamment une meilleure image prix, l'excellence opérationnelle et une attention permanente aux clients

## Des initiatives stratégiques en phase avec les tendances de consommation actuelles

Les nouvelles tendances de consommation, parfaitement identifiées dans le cadre du plan Carrefour 2022 et amplifiées par la COVID-19, portent la dynamique de croissance.

- Avancée décisive du **e-commerce alimentaire** en 2020 : **croissance de plus de +70%** de la GMV e-commerce alimentaire à 2,3 Md€ et ambition confirmée d'atteindre 4,2 Md€ d'ici à 2022
- Confirmation de l'attrait des **produits Bio** : acteur de premier plan de ce marché, Carrefour affiche une croissance de chiffre d'affaires de +18% en 2020 à 2,7 Md€ et confirme l'objectif de 4,8 Md€ d'ici à 2022. Le Groupe multiplie les initiatives, dont l'acquisition de l'enseigne spécialisée de centre-ville Bio c' Bon
- Fort dynamisme des **produits à marque Carrefour** : croissance supérieure à celle du marché, +2 pts de pénétration à 29% du chiffre d'affaires 2020. Vecteurs de pouvoir d'achat et d'image prix, ils devraient continuer à croître et représenter 1/3 du chiffre d'affaires en 2022
- Accélération dans les **formats de croissance** (proximité, Cash & Carry et Supeco) : avec 1 874 ouvertures à fin 2020, Carrefour est en bonne voie pour atteindre son objectif d'ouvrir 2 700 magasins de proximité entre 2018 et 2022

## Des acquisitions ciblées, source de croissance rentable complémentaire

Fort de son bilan, de ses savoir-faire commerciaux et opérationnels, ainsi que de positions de marché renforcées, Carrefour se positionne en consolidateur naturel là où il est présent. Le Groupe est plus que jamais attentif aux opportunités de croissance externe de taille modérée, offrant une parfaite complémentarité avec ses activités existantes. Les opérations annoncées au cours de 2020 et réalisées dans des conditions financières attractives, illustrent parfaitement cette stratégie.

- **Supersol** : 172 supermarchés et magasins de proximité en Espagne ; finalisation attendue au S1 2021
- **Makro** : 30 magasins de cash & carry au Brésil ; partiellement finalisé (25 magasins acquis dont 6 déjà convertis à fin 2020)
- **Wellcome** : 224 magasins de proximité à Taïwan ; finalisé le 31 décembre 2020
- **Bio c' Bon** : 107 magasins Bio de centre-ville en France ; acquis en novembre 2020
- Potager City, Dejbox et Bioazur finalisés en 2020

Tout en restant très sélective, cette **politique d'acquisitions ciblées constitue une source de croissance rentable complémentaire**. Les acquisitions annoncées en 2020, représentant une valeur d'entreprise d'environ 760 M€, devraient apporter plus de 2% de chiffre d'affaires additionnel en année pleine.

## UNE AMÉLIORATION RÉGULIÈRE DE LA PROFITABILITÉ

### Une dynamique continue d'économie de coûts

La dynamique de transformation s'accompagne, depuis 2018, d'une culture d'excellence opérationnelle et de rigueur financière. Carrefour a ainsi **atteint 3,0 Md€ d'économies en année pleine en 2020** et se fixe un **nouvel objectif de 2,4 Md€ additionnels en année pleine à horizon 2023**.

Carrefour poursuit ainsi l'amélioration de ses conditions d'achats, marchands et non marchands, et continue de renforcer l'efficacité opérationnelle en logistique et dans les magasins, en s'appuyant sur la massification et la refonte des process.

### Une croissance régulière du résultat opérationnel

La dynamique commerciale dans les activités de distribution se traduit aujourd'hui par un levier opérationnel robuste et une **hausse du résultat opérationnel courant des activités de distribution** de c.+630 M€ à changes constants en 2020. **Cette croissance vertueuse devrait se prolonger et ainsi permettre une hausse régulière de la profitabilité.**

Dans le e-commerce alimentaire, la forte hausse des volumes et une meilleure productivité entraînent une amélioration structurelle du modèle économique. **La croissance du e-commerce alimentaire a contribué en 2020 et continuera à contribuer positivement à l'amélioration du ROC et du taux de marge opérationnelle.**

## UNE FORTE GÉNÉRATION DE CASH

### Une politique d'investissements efficace et des stocks en baisse régulière

Des efforts de sélectivité et de productivité permettent de bien maîtriser le niveau d'investissements, tout en maintenant la qualité des actifs et de nombreux projets de développement (expansion et digital notamment). En 2020, les investissements ont été réduits à 1 241 M€ dans le contexte de crise sanitaire. **L'enveloppe annuelle d'investissements (capex) devrait être comprise entre 1,5 Md€ et 1,7 Md€ dans les années à venir.**

La baisse régulière du niveau de stocks témoigne également de la bonne discipline financière.

### Engagement sur un objectif de cash-flow libre net<sup>1</sup> à partir de 2021

La bonne dynamique commerciale, conjuguée à la rigueur financière, ont permis une génération de cash-flow libre net de 1 056 M€ en 2020, en progression de +732 M€ par rapport à 2019.

Confiant dans son modèle de croissance durable et rentable, **Carrefour annonce un objectif de génération de cash-flow libre net annuel supérieur à 1 Md€<sup>2</sup> dès 2021, après décaissement des charges exceptionnelles.**

## NORMALISATION DE LA POLITIQUE DE DIVIDENDE

Après presque 10 ans d'option de dividende en titres, Carrefour est maintenant en position de normaliser sa politique de dividende.

Ainsi, le dividende proposé au titre de l'exercice 2020 s'élève à **0,48 euro par action**. Il sera **intégralement versé en numéraire** et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 mai 2021.

Le dividende ordinaire, en numéraire, a vocation à **croître régulièrement**.

## POLITIQUE D'ALLOCATION DE CAPITAL

En cohérence avec ses ambitions de croissance responsable et durable et de génération de cash-flow libre net, Carrefour définit une politique d'allocation du capital comprenant :

1. Des investissements dans les activités et l'offre client, au service de la Raison d'être
2. Un dividende ordinaire, en numéraire, ayant vocation à croître
3. Des acquisitions ciblées
4. Le maintien d'une notation de crédit solide (« *Solid investment grade* »)
5. De potentiels rachats d'actions ou équivalent

Tout en poursuivant ses investissements pour mieux servir ses clients, Carrefour souhaite allier bilan robuste, permettant de saisir les opportunités de croissance externe, efficacité financière et retour aux actionnaires.

---

<sup>1</sup> 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

<sup>2</sup> Incluant des investissements (capex) normalisés entre 1,5 Md€ et 1,7 Md€ contre 1,2 Md€ en 2020. Voir annexes pour plus de détails sur les hypothèses

## CARREFOUR, ENTREPRISE ENGAGÉE

### Mobilisation exceptionnelle face à la crise

Face à la pandémie de la COVID-19, les équipes de Carrefour ont fait preuve d'une réactivité exceptionnelle, afin d'assurer la continuité de la distribution alimentaire, puis répondre aux nouvelles attentes des consommateurs dans un environnement complexe et en évolution rapide.

Le Groupe a immédiatement mis en œuvre des mesures fortes de protection de la santé des collaborateurs et des clients. Carrefour continue de s'adapter aux nouvelles dispositions et règles sanitaires recommandées par les pouvoirs publics dans chaque pays. **Les magasins intégrés et les entrepôts ont été certifiés par les différentes agences de sécurité sanitaire, notamment en France, en Espagne et au Brésil, attestant du haut niveau de protection.**

### Mesures de responsabilité sociale et sociétale

Dans une démarche d'entreprise responsable, des primes exceptionnelles et avantages assimilés ont été versés aux collaborateurs de terrain en 2020, pour un montant total de 128 M€.

Parallèlement, le Président-Directeur Général, les membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif ont renoncé à une partie de leur rémunération en 2020. Les sommes correspondantes ont été affectées au financement d'actions de solidarité pour des salariés du Groupe.

Dans un marché du travail impacté par la crise sanitaire, **Carrefour s'engage sur l'emploi des jeunes et l'égalité des chances**. Le Groupe prévoit de **recruter 15 000 jeunes en France en 2021**. Cela représente 50% de plus qu'en 2020. Ces recrutements bénéficient pour moitié à des jeunes issus de quartiers défavorisés, notamment les Quartiers de la Politique de la Ville.

### Indice RSE et Transition alimentaire de 115% en 2020

En 2020, **l'indice RSE et Transition alimentaire, qui évalue la performance de mise en œuvre des engagements de Carrefour, atteint 115%**, après 114% en 2019.

Les résultats de l'indice sont supérieurs aux attentes, notamment sur deux engagements pour lesquels le Groupe a revu ses objectifs à la hausse en 2020 :

- **Réduction des emballages** : diminution de -6 154 tonnes depuis 2017. Doublement de l'objectif à -20 000 tonnes d'ici 2025, dont -15 000 tonnes de plastique
- **Réduction des émissions de CO2** : diminution de -9% en 2020 vs 2019. Nouvel objectif de réduction des émissions de CO2 de -30% en 2030 vs 2019 et -55% en 2040, approuvé par l'initiative *Science Based Target* (SBTi)

Afin d'accélérer la **lutte contre la déforestation**, Alexandre Bompard a pris la tête d'une coalition internationale regroupant 18 industriels et distributeurs, pour agir en impliquant l'ensemble des acteurs de la chaîne d'approvisionnement.

Le taux de féminisation des fonctions de direction augmente en 2020 (+0,4 point pour les directeurs seniors, +0,5 point pour les directeurs). Carrefour a par ailleurs obtenu en 2020 la certification GEEIS, afin de promouvoir **l'égalité professionnelle et la diversité**, dans l'ensemble des pays.

Les indices extra financiers externes reconnaissent la bonne performance du Groupe : **Carrefour est classé premier distributeur français pour ses engagements RSE dans le Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World et dans le Carbon Disclosure Project (CDP).**

## Mesures en réaction à l'évènement tragique de Porto Alegre

**La diversité et l'inclusion sont des engagements majeurs de Carrefour.** Dans tous les pays du Groupe, l'égalité des chances et la culture du respect sont promues et traduites en actions concrètes.

**Rien n'est plus étranger aux valeurs de Carrefour que les actes de violence odieux survenus à Porto Alegre,** où un client d'un hypermarché du Groupe, Joao Alberto Silveira Freitas, a été tué le 19 novembre 2020 par des vigiles d'une société sous-traitante de sécurité.

Au-delà du soutien à la famille de M. Silveira Freitas et des dispositions pour que les responsables soient traduits en justice, Carrefour Brésil a immédiatement pris des mesures fortes pour éviter qu'un tel geste ne puisse se reproduire et pour combattre le racisme systémique. Un audit a été lancé afin de 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. Cet audit a été suivi d'un plan d'action défini avec un Comité externe pour la liberté d'expression sur la diversité et l'inclusion, missionné pour conseiller Carrefour Brésil en toute indépendance dans ses actions contre le racisme dans ses magasins.

Ce plan d'action vient renforcer les mesures déjà mises en place par Carrefour Brésil dans la lutte contre le racisme depuis plusieurs années. Il inclut notamment :

- l'internalisation de la sécurité des magasins
- l'introduction dans ses contrats d'une clause pour combattre le racisme
- des actions de sensibilisation et de formation dans l'entreprise (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)
- des objectifs de promotions et d'embauches pour refléter la diversité du pays
- la mise en place d'un fonds doté de c.40 MBRL pour promouvoir la diversité et combattre le racisme
- le don de la totalité des profits enregistrés lors des journées du 20 novembre 2020 et du « Black Friday » (26 et 27 novembre 2020) au bénéfice d'actions contre le racisme

## PERFORMANCE COMMERCIALE ET OPERATIONNELLE PAR REGION

### France : croissance record depuis près de 20 ans et ROC en hausse de +13,2%

**En 2020, tous les segments sont en croissance et Carrefour affiche au S2 sa meilleure tendance semestrielle de part de marché depuis 3 ans<sup>1</sup>.**

- Le chiffre d'affaires 2020 est en hausse de +3,6% en comparable, dont +1,0% en hypermarchés
- La satisfaction clients s'est fortement améliorée avec un NPS® en progression de +16 points en un an, dont +17 points en hypermarchés et +18 points en supermarchés
- Le projet d'efficacité opérationnelle « TOP »<sup>2</sup> est à ce jour déployé dans plus de 130 hypermarchés et près de 20 supermarchés. Il devrait l'être dans l'ensemble du parc d'ici la fin de l'été 2021

**Le chiffre d'affaires du T4 2020 est en hausse de +5,5% en comparable (+5,4% LFL en alimentaire, +5,7% LFL en non-alimentaire). Ce trimestre, la part de marché progresse de +0,1 point et Carrefour surperforme au sein de chacun des circuits de référence : hypermarchés, supermarchés, proximité et Drive<sup>1</sup>.**

- En hypermarchés (+3,9% LFL au T4), les efforts entrepris sur l'excellence opérationnelle et la satisfaction clients portent leurs fruits et entraînent une nette amélioration de la dynamique commerciale
- Les supermarchés (+9,8% LFL au T4) et la proximité (+5,9% LFL au T4) confirment leur solide dynamique, avec une croissance nettement supérieure à celle du marché
- Les activités de Promocash restent particulièrement pénalisées par les fermetures de restaurants et le second confinement
- L'e-commerce alimentaire est en progression de +58% au T4

**Le résultat opérationnel courant 2020 est en hausse de +13,2% (+73 M€) à 629 M€, contre 555 M€ en 2019. La marge opérationnelle progresse de +24pbs à 1,8%. Cette évolution reflète l'excellente dynamique des activités de distribution dont la profitabilité est en hausse de c.+160 M€. Le ROC de la France est impacté à hauteur de c.-90 M€ par la baisse de la contribution des services financiers et le fort ralentissement des activités de services marchands (agences de voyages, billetterie, etc.) et de Promocash.**

### Europe (hors France) : accélération de la bonne dynamique, notamment en Espagne et en Belgique

**La croissance du chiffre d'affaires 2020 est en nette progression par rapport aux années précédentes, à +3,5% en comparable.**

- En **Espagne**, la forte amélioration du NPS® et de l'image prix illustrent le renforcement continu de l'attractivité auprès des consommateurs. Carrefour affiche une forte dynamique de croissance au cours de chacun des trimestres (+7,1% LFL en 2020)
- Carrefour a renoué en 2020 avec les gains de parts de marché en **Belgique** et a renforcé son positionnement prix

**Au T4 2020, la croissance comparable atteint +1,8%.**

- En **Espagne** (+6,0% LFL), Carrefour poursuit sa très bonne dynamique commerciale, notamment grâce aux hypermarchés. L'e-commerce alimentaire progresse de +73%
- En **Italie** (-7,6% LFL), la performance est impactée par les mesures liées à la COVID-19, notamment les fermetures des galeries marchandes accueillant les hypermarchés, et une exposition marquée aux régions du Nord, particulièrement affectées. Signe encourageant, la satisfaction clients et l'image prix s'améliorent dans tous les formats

<sup>1</sup> Basé sur des données NielsenIQ RMS pour le chiffre d'affaires tous produits (CATP) (hors carburant) pour la période de 156 semaines se terminant le 27/12/2020 pour le marché total de la distribution française (Copyright © 2021, NielsenIQ)

<sup>2</sup> Le projet « TOP » modifie l'organisation des tâches de travail en magasins. Il s'articule autour de 3 équipes : une équipe Front qui s'occupe principalement de la mise en rayon, une équipe Scan garante des différents paramètres de gestion (étiquetage, DLC, ruptures) et une équipe Back qui s'occupe de l'organisation des flux (tenue de la réserve, acheminement de la marchandise et du matériel nécessaires à la mise en rayon)

- En **Belgique** (+5,7% LFL), Carrefour poursuit sa dynamique de gains de parts de marché ininterrompue depuis le début de l'année. Le Groupe est à l'offensive et a gelé les prix de 20 000 produits lors du deuxième confinement
- En **Pologne** (-4,2% LFL), le Groupe est pénalisé par le ralentissement de l'inflation et sa forte exposition aux magasins situés dans les centres commerciaux fermés en raison de la crise sanitaire. Carrefour a par ailleurs engagé des investissements prix d'envergure sur 1 000 produits début 2021
- En **Roumanie** (+1,6% LFL), Carrefour affiche une performance très solide dans un marché impacté par les restrictions de voyage, limitant le retour au pays des travailleurs à l'étranger au cours des fêtes de fin d'année. Le Groupe bénéficie notamment de sa position dominante dans le e-commerce alimentaire

**Le résultat opérationnel courant 2020 de l'Europe progresse à 698 M€, contre 659 M€ en 2019, soit une hausse de +6,4% (+42 M€) à taux de change constants.** La marge opérationnelle s'améliore de +15pbs à 3,3%. La quasi-totalité des pays connaissent une progression de leur ROC. La profitabilité des activités de distribution progresse de c.+150 M€ grâce à la bonne dynamique commerciale et à la baisse des coûts. Le ROC de l'Europe est impacté à hauteur de c.-110 M€ par la baisse de la contribution des services financiers et le ralentissement de ventes aux professionnels.

### Amérique latine : nouvelle performance exceptionnelle

**En 2020, la dynamique accélère en Amérique latine, avec une progression du chiffre d'affaires de +23,0% en comparable.**

- Au **Brésil**, l'écosystème Carrefour confirme son attractivité. Le Groupe affiche une croissance exceptionnelle de +18,2% LFL
- En **Argentine**, la bonne dynamique commerciale se poursuit avec +49,3% LFL

**Au T4 2020, le chiffre d'affaires de l'Amérique latine est en hausse de +25,3% en comparable.**

- Le **Brésil** poursuit sa remarquable dynamique avec des ventes en hausse de +24,5% à changes constants, dont une croissance en comparable de +22,9%, une contribution des ouvertures de +3,9% et un effet essence négatif de -2,2%. Le change est défavorable de -36,3%
  - Carrefour Retail affiche son 3<sup>ème</sup> trimestre consécutif de croissance à deux chiffres, à +13,3% en comparable. Le niveau de NPS® élevé démontre la force du positionnement et l'excellente exécution. Le Groupe enregistre un nouveau gain de part de marché ce trimestre
  - Les ventes d'Atacadão sont en hausse de +32,4% à changes constants, avec une croissance de +27,0% en comparable et une contribution des ouvertures de +5,5%. Carrefour renforce sa compétitivité prix, notamment pour les clients professionnels. Avec 14 ouvertures et la conversion de 6 Makro, soit 20 nouveaux magasins sur l'année, la dynamique d'expansion se poursuit. Les autres magasins Makro seront progressivement convertis au S1 2021
  - Le e-commerce alimentaire, récemment enrichi d'une plateforme Atacadão prometteuse, connaît une progression de +163% sur le trimestre
  - L'activité de services financiers s'améliore depuis juin ; les facturations sont ainsi en hausse de +19,2% au T4
- En **Argentine** (+39,6% LFL), les volumes progressent et Carrefour gagne des parts de marché

**Le résultat opérationnel courant 2020 de l'Amérique Latine progresse de +26,4% (+220 M€) à taux de change constants, à 786 M€.** La marge opérationnelle progresse de +25pbs à 5,9%, reflétant une stratégie commerciale favorisant la croissance des volumes.

- La forte hausse d'activité au **Brésil** s'accompagne d'une discipline de coûts accrue et d'une plus grande efficacité opérationnelle. La profitabilité des activités de distribution s'améliore de c.+280 M€, permettant de compenser la baisse de c.-90 M€ de la contribution des services financiers. Le ROC du **Brésil** ressort ainsi à 764 M€, en hausse de +22,0% (+184 M€) à taux de change constants
- Le ROC de l'**Argentine** s'améliore sensiblement et s'établit à 22 M€, avec un impact de -25 M€ lié à l'application de la norme IAS 29



**Taiwan (Asie) : renforcement de la position**

A **Taiwan (Asie)**, les ventes 2020 progressent de +3,7% à changes constants (+1,3% au T4) et de +1,2% en comparable (+0,1% au T4). Carrefour a renforcé sa position avec la finalisation de l'acquisition de 224 magasins de proximité Wellcome fin décembre. Ces magasins seront convertis à l'enseigne Carrefour au cours du S1 2021.

La rentabilité s'améliore de nouveau avec un ROC qui progresse à 94 M€ contre 83 M€ en 2019, soit une marge opérationnelle en hausse à 4,5% contre 4,2% en 2019. Cette progression reflète la bonne dynamique d'expansion et le strict contrôle des coûts.

## COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE 2020<sup>1</sup>

Le **chiffre d'affaires TTC 2020 progresse de +7,8% en comparable (LFL)**. Le chiffre d'affaires TTC du Groupe s'établit à 78 820 M€ pre-IAS 29, soit une hausse de +4,4% à taux de change constants.

Le **chiffre d'affaires HT** s'élève à 70 719 M€.

La **marge commerciale** s'établit à 21,8% du chiffre d'affaires HT, en baisse de -39pbs, reflétant des investissements prix, la hausse circonstancielle des coûts logistiques et l'évolution du mix intégré/franchisé, en partie compensés par les gains à l'achat.

Les **coûts de distribution** sont en baisse de -56pbs à 15,9% du chiffre d'affaires HT, contre 16,4% en 2019. Ils bénéficient des plans d'économies de coûts et comprennent les coûts liés aux ouvertures de magasins et aux nouveaux services proposés aux clients, notamment dans le digital.

L'**EBITDA** du Groupe atteint 4 465 M€, soit une marge de 6,3% en progression de +21pbs.

Le **résultat opérationnel courant** (ROC) du Groupe s'élève à 2 173 M€, en hausse de +343 M€ (+16,4%) à taux de change constants (l'effet de change est négatif de -269 M€, compte tenu notamment de la dépréciation du réal brésilien). La marge opérationnelle est en progression de +17pbs, à 3,1%.

La forte hausse du ROC (+343 M€ à changes constants) traduit :

- La bonne performance globale des activités de distribution (c. +630 M€)
- La baisse de la contribution des services financiers (c. -200 M€ à taux de change constants / c. -240 M€ à taux de change courants), compte tenu notamment de la hausse du coût du risque et de la baisse du produit net bancaire
- L'impact total d'environ -80 M€ des mesures sanitaires sur les activités annexes du Groupe, notamment les services marchands (e.g. agences de voyages, billetterie) et les ventes aux professionnels (HoReCa) en Europe (France incluse)

Le **résultat non courant** s'établit à (474) M€, contre (1 030) M€ en 2019. Il comporte notamment le versement, au S1, de primes exceptionnelles et d'avantages assimilés aux salariés du Groupe pour un montant de (128) M€. Les charges de restructuration sont en baisse à (93) M€, contre (549) M€ en 2019.

Le **résultat net, part du Groupe** s'établit à 641 M€. Il comprend les éléments suivants :

- Des **charges financières nettes** de (334) M€, en baisse de -18 M€ par rapport à 2019
- Une charge d'impôt sur le résultat de (498) M€, contre (503) M€ l'année précédente. Cette charge reflète la hausse du résultat avant impôts, compensée par une baisse du **taux d'imposition normatif** à 30,1%<sup>2</sup> (contre 31,4% en 2019)
- Un **résultat net des activités abandonnées, part du Groupe** de (22) M€. Celui-ci était de 1 097 M€ en 2019, compte tenu notamment de la plus-value de cession des activités en Chine

Le **résultat net ajusté, part du Groupe** s'améliore de +154 M€, à 1 011 M€ contre 858 M€ en 2019.

---

<sup>1</sup> La base de comparaison 2019 est retraitée de la décision IFRS IC sur IFRS 16

<sup>2</sup> Hors résultat non courant et taxes non assises sur le résultat avant impôt

## FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT<sup>1</sup>

Le **cash-flow libre net**<sup>2</sup> s'établit à 1 056 M€ en 2020, en hausse de +732 M€ par rapport à 2019.

- Cette évolution reflète notamment la hausse de +49 M€ de l'**EBITDA**
- Elle comprend par ailleurs les éléments suivants :
  - Le versement de **primes exceptionnelles** et d'avantages assimilés aux salariés du Groupe (128 M€)
  - Un moindre décaissement au titre des frais de **restructuration** de 341 M€ (vs 580 M€ en 2019)
  - La baisse du dividende versé par Carmila (24 M€ en 2020 vs 73 M€ en 2019)
  - Une **variation du besoin de fonds de roulement** en amélioration de +135 M€, reflétant notamment :
    - une activité dynamique
    - une baisse du niveau de stocks
    - une baisse des dettes fiscales liées à la réduction de vente d'essence
    - une baisse de dettes de frais généraux consécutives à la réduction des dépenses
  - Une baisse des **investissements** (capex) à 1 241 M€ en 2020, contre 1 725 M€ en 2019. Ces derniers continuent de bénéficier des mesures de sélectivité et de productivité et ont été réduits dans le contexte de crise sanitaire
  - La baisse du **coût de l'endettement financier net** de -43 M€, grâce à un meilleur refinancement des emprunts obligataires

Le **cash-flow libre net ajusté des éléments exceptionnels et activités abandonnées** s'établit à 1 594 M€, en hausse de +549 M€ par rapport à 2019.

La **dette financière nette** est en réduction de 288 M€ à changes constants à 2 616 M€ au 31 décembre 2020, contre 2 615 M€ au 31 décembre 2019. Cette évolution reflète la génération de cash-flow libre net de 1 056 M€, des acquisitions pour un montant décaissé total de 640 M€, le versement de dividendes pour un montant de 169 M€ et d'autres éléments (41 M€).

Les **capitaux propres, part du Groupe**, s'élèvent à 9 795 M€ au 31 décembre 2020, contre 9 937 M€ au 31 décembre 2019.

## LIQUIDITÉ RENFORCÉE ET BILAN SOLIDE

Depuis 2018, le Groupe fait preuve d'une grande discipline financière et a renforcé son bilan et sa liquidité. Carrefour possède l'un des **bilans les plus solides de l'industrie**. Ceci constitue un atout important dans le contexte actuel, marqué par des mutations rapides de la distribution alimentaire et la pandémie de la COVID-19.

Au 31 décembre 2020, le Groupe était noté Baa1 perspective négative par Moody's et BBB perspective stable par Standard & Poor's.

La **liquidité** du Groupe a été renforcée au cours de l'année par l'émission obligataire finalisée en avril, pour un montant de 1 Md€, à maturité décembre 2027. Le succès de cette opération, largement sursouscrite, témoigne de la grande confiance des investisseurs dans la signature Carrefour.

En avril, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 802 M€.

---

<sup>1</sup> La base de comparaison 2019 est retraitée de la décision IFRS IC sur IFRS 16

<sup>2</sup> 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

Par ailleurs, Carrefour Brésil a obtenu en avril des financements bancaires pour 1,5 Md BRL à deux et à trois ans. Fin décembre, la filiale brésilienne a procédé à un rachat de souche obligataire échéance avril 2021, d'un montant de 1,0 Md BRL.

Enfin, le Groupe dispose de deux facilités de crédits bancaires d'un montant total de 3,9 Md€, non tirées à ce jour. En juin 2020, ces deux facilités ont fait l'objet d'un accord d'extension de maturité d'un an, pour 95% du montant total, portant leur échéance à juin 2025.

## OBJECTIFS

**Carrefour réitère les orientations du plan stratégique Carrefour 2022 et renforce par ailleurs ses engagements avec des objectifs additionnels.**

### Objectifs opérationnels

- Objectif de progression du NPS® Groupe à horizon 2022 rehaussé à +30 points depuis le début du plan (vs +23 points initialement)
- Objectif de réduction des surfaces de vente en hypermarchés de 350 000 m<sup>2</sup> dans le monde à horizon 2022 : suspendu dans le contexte de la crise sanitaire
- Objectif de réduction des assortiments de -15% à horizon 2020 : atteint
- Un tiers du chiffre d'affaires réalisé via des produits à marque Carrefour en 2022
- 2 700 ouvertures de magasins de proximité à horizon 2022

### Objectifs financiers

- 4,2 Md€ de GMV e-commerce alimentaire en 2022
- 4,8 Md€ de chiffre d'affaires en produits bio en 2022
- Objectif de 3,0 Md€ d'économies en année pleine à fin 2020 : atteint
- 2,4 Md€ d'économies de coûts additionnels d'ici 2023 en année pleine (en complément des 3,0 Md€ déjà réalisés depuis le début du plan)
- Cash-flow libre net d'un niveau supérieur à 1 Md€ par an dès 2021 (après décaissement des charges exceptionnelles, notamment liées aux plans de restructuration)
- Niveau annuel d'investissements (capex) de l'ordre de 1,5 Md€ à 1,7 Md€
- Cessions additionnelles de 300 M€ d'actifs immobiliers non stratégiques à horizon 2022

## AGENDA

- Chiffre d'affaires du premier trimestre 2021 : 21 avril 2021
- Assemblée générale : 21 mai 2021
- Chiffre d'affaires du second trimestre et résultat du premier semestre 2021 : 29 juillet 2021

*Le Conseil d'administration de Carrefour s'est réuni le 17 février 2021 sous la présidence de M. Alexandre Bompard et a arrêté les comptes consolidés pour l'exercice 2020. Ces comptes ont été audités et le rapport de certification est en cours d'émission.*

## CONTACTS

### Relations investisseurs

Selma Bekhechi, Anthony Guglielmo et Antoine Parison

Tél : +33 (0)1 64 50 79 81

### Relations actionnaires

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

### Communication Groupe

Tél : +33 (0)1 58 47 88 80

## ANNEXES

Ventes TTC du 4<sup>ème</sup> trimestre 2020

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 20 975 M€ pre-IAS 29. L'effet de change au quatrième trimestre a été défavorable à hauteur de -7,9%, dû à la dépréciation du real brésilien et du peso argentin. L'effet essence est défavorable à hauteur de -3,8%. L'effet calendaire est défavorable à -0,1%. L'effet des ouvertures est favorable à +1,1%. L'impact de l'application de la norme IAS 29 est de -86 M€.

	Ventes TTC (M€)	Variation hors essence hors calendaire		Variation totale avec essence	
		en comparable	en organique	à changes courants	à changes constants
<b>France</b>	<b>10 073</b>	<b>+5,5%</b>	<b>+3,8%</b>	<b>-2,6%</b>	<b>-2,6%</b>
Hypermarchés	5 298	+3,9%	+3,0%	-3,2%	-3,2%
Supermarchés	3 332	+9,8%	+6,1%	-0,1%	-0,1%
Proximité /autres formats	1 443	+2,0%	+2,0%	-5,9%	-5,9%
<b>Autres pays d'Europe</b>	<b>6 429</b>	<b>+1,8%</b>	<b>+2,1%</b>	<b>-0,3%</b>	<b>+0,4%</b>
Espagne	2 796	+6,0%	+6,4%	+2,3%	+2,3%
Italie	1 188	-7,6%	-8,7%	-10,0%	-10,0%
Belgique	1 198	+5,7%	+6,0%	+6,8%	+6,8%
Pologne	590	-4,2%	-3,5%	-7,6%	-2,9%
Roumanie	656	+1,6%	+5,4%	+3,6%	+5,9%
<b>Amérique latine (pre-IAS 29)</b>	<b>4 008</b>	<b>+25,3%</b>	<b>+28,5%</b>	<b>-10,7%</b>	<b>+26,5%</b>
Brésil	3 417	+22,9%	+26,7%	-11,7%	+24,5%
Argentine (pre-IAS 29)	592	+39,6%	+39,6%	-4,6%	+38,8%
<b>Asie</b>	<b>464</b>	<b>+0,1%</b>	<b>-1,0%</b>	<b>+0,2%</b>	<b>+1,3%</b>
Taiwan	464	+0,1%	-1,0%	+0,2%	+1,3%
<b>Total Groupe (pre-IAS 29)</b>	<b>20 975</b>	<b>+8,7%</b>	<b>+8,6%</b>	<b>-3,5%</b>	<b>+4,4%</b>
IAS 29 <sup>(1)</sup>	(86)				
<b>Total Groupe (post-IAS 29)</b>	<b>20 889</b>				

Note : (1) hyperinflation et changes

## Ventes TTC de l'exercice 2020

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 78 820 M€ pre-IAS 29. L'effet de change en 2020 a été défavorable à hauteur de -6,8%, dû à la dépréciation du real brésilien et du peso argentin. L'effet essence est défavorable à hauteur de -3,6%. L'effet calendaire est favorable à +0,1%. L'effet des ouvertures est favorable à +1,2%. L'impact de l'application de la norme IAS 29 est de -211 M€.

	Ventes TTC (M€)	Variation hors essence hors calendaire		Variation totale avec essence	
		en comparable	en organique	à changes courants	à changes constants
<b>France</b>	<b>37 937</b>	<b>+3,6%</b>	<b>+2,6%</b>	<b>-2,4%</b>	<b>-2,4%</b>
Hypermarchés	19 126	+1,0%	+0,4%	-4,5%	-4,5%
Supermarchés	12 792	+6,8%	+4,7%	-0,2%	-0,2%
Proximité /autres formats	6 020	+5,2%	+5,5%	0,0%	0,0%
<b>Autres pays d'Europe</b>	<b>23 606</b>	<b>+3,5%</b>	<b>+3,5%</b>	<b>+1,1%</b>	<b>+1,6%</b>
Espagne	10 013	+7,1%	+7,2%	+3,0%	+3,0%
Italie	4 665	-5,2%	-6,6%	-7,6%	-7,6%
Belgique	4 509	+8,3%	+8,4%	+8,6%	+8,6%
Pologne	2 093	-0,6%	-0,6%	-4,4%	-1,1%
Roumanie	2 327	+2,1%	+5,3%	+3,6%	+5,6%
<b>Amérique latine (pre-IAS 29)</b>	<b>15 085</b>	<b>+23,0%</b>	<b>+26,3%</b>	<b>-8,4%</b>	<b>+24,5%</b>
Brésil	12 711	+18,2%	+22,1%	-9,8%	+20,1%
Argentine (pre-IAS 29)	2 375	+49,3%	+49,0%	-0,2%	+48,9%
<b>Asie</b>	<b>2 191</b>	<b>+1,2%</b>	<b>+4,3%</b>	<b>+6,7%</b>	<b>+3,7%</b>
Taiwan	2 191	+1,2%	+4,3%	+6,7%	+3,7%
<b>Total Groupe (pre-IAS 29)</b>	<b>78 820</b>	<b>+7,8%</b>	<b>+8,1%</b>	<b>-2,4%</b>	<b>+4,4%</b>
IAS 29 <sup>(1)</sup>	(211)				
<b>Total Groupe (post-IAS 29)</b>	<b>78 609</b>				

Note : (1) hyperinflation et changes

## Répartition géographique des ventes HT et du résultat opérationnel courant 2020

(en M€)	Ventes HT				Résultat opérationnel courant			
	2019 retraité <sup>(1)</sup>	2020	Variation changes constants	Variation changes courants	2019 retraité <sup>(1)</sup>	2020	Variation changes constants	Variation changes courants
France	34 765	34 135	(1,8%)	(1,8%)	555	629	13,2%	13,2%
Europe (hors France)	20 999	21 239	1,6%	1,1%	659	698	6,4%	5,9%
Amérique latine	14 665	13 245	22,6%	(9,7%)	833	786	26,4%	(5,7%)
Asie	1 968	2 100	3,7%	6,7%	83	94	9,8%	13,0%
Fonctions globales	-	-	-	-	(32)	(33)	2,0%	2,7%
<b>TOTAL</b>	<b>72 397</b>	<b>70 719</b>	<b>4,3%</b>	<b>(2,3%)</b>	<b>2 099</b>	<b>2 173<sup>(2)</sup></b>	<b>16,4%</b>	<b>3,6%</b>

Note : (1) 2019 retraité de la décision IFRS IC sur IFRS 16 ; (2) le ROC 2020 intègre les produits et charges relatifs aux effets de la COVID-19. Les primes exceptionnelles et avantages assimilés versés aux collaborateurs (128 M€ au S1 2020) sont comptabilisés en autres produits et charges non-courants



## Compte de résultat consolidé 2020 vs 2019

(en M€)	2019 publié	2019 retraité <sup>(1)</sup>	2020	Variation à changes constants	Variation à changes courants
<b>Chiffre d'affaires hors taxes</b>	<b>72 397</b>	<b>72 397</b>	<b>70 719</b>	<b>4,3%</b>	<b>(2,3%)</b>
<b>Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation</b>	<b>71 651</b>	<b>71 651</b>	<b>69 967</b>	<b>4,3%</b>	<b>(2,4%)</b>
Autres revenus	2 491	2 491	2 183	(3,7%)	(12,4%)
<b>Revenus totaux</b>	<b>74 142</b>	<b>74 142</b>	<b>72 150</b>	<b>4,0%</b>	<b>(2,7%)</b>
Prix de revient des ventes	(58 054)	(58 051)	(56 705)	4,5%	(2,3%)
<b>Marge commerciale</b>	<b>16 088</b>	<b>16 091</b>	<b>15 445</b>	<b>2,5%</b>	<b>(4,0%)</b>
<i>En % du CA</i>	<i>22,2%</i>	<i>22,2%</i>	<i>21,8%</i>	<i>(38pbs)</i>	<i>(39pbs)</i>
Frais généraux	(11 906)	(11 906)	(11 233)	0,3%	(5,7%)
<i>En % du CA</i>	<i>16,4%</i>	<i>16,4%</i>	<i>15,9%</i>	<i>(63pbs)</i>	<i>(56pbs)</i>
<b>Résultat opérationnel courant avant amortissement (EBITDA)<sup>(2)</sup></b>	<b>4 417</b>	<b>4 417</b>	<b>4 465</b>	<b>9,0%</b>	<b>1,1%</b>
<i>Marge d'EBITDA</i>	<i>6,1%</i>	<i>6,1%</i>	<i>6,3%</i>	<i>27pbs</i>	<i>21pbs</i>
Amortissements	(2 093)	(2 086)	(2 039)	1,3%	(2,2%)
<b>Résultat opérationnel courant (ROC)</b>	<b>2 088</b>	<b>2 099</b>	<b>2 173<sup>(3)</sup></b>	<b>16,4%</b>	<b>3,6%</b>
<i>Marge opérationnelle courante</i>	<i>2,9%</i>	<i>2,9%</i>	<i>3,1%</i>	<i>34pbs</i>	<i>17pbs</i>
Quote-part des mises en équivalence	2	2	(13)		
<b>Résultat opérationnel courant après quote-part des mises en équivalence</b>	<b>2 090</b>	<b>2 101</b>	<b>2 160</b>		
Produits et charges non courants	(1 030)	(1 030)	(474) <sup>(3)</sup>		
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 060</b>	<b>1 071</b>	<b>1 686</b>		
Résultat financier	(338)	(352)	(334)		
Coût de l'endettement financier net	(214)	(214)	(171)		
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	(107)	(121)	(113)		
Autres produits et charges financiers	(17)	(17)	(50)		
Résultat avant impôts	722	719	1 351		
Impôts sur les résultats	(504)	(503)	(498)		
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>219</b>	<b>216</b>	<b>853</b>		
Résultat net des activités non poursuivies	1 092	1 092	(22)		
<b>Résultat net total</b>	<b>1 311</b>	<b>1 308</b>	<b>831</b>		
<b>Dont Résultat net, Part du Groupe</b>	<b>1 129</b>	<b>1 126</b>	<b>641</b>		
dont activités poursuivies	32	29	663		
dont activités non poursuivies	1 097	1 097	(22)		
<b>Dont Résultat net, Part des minoritaires</b>	<b>182</b>	<b>182</b>	<b>190</b>		
dont activités poursuivies	187	187	190		
dont activités non poursuivies	(5)	(5)	-		
<b>Résultat net part du Groupe, ajusté des éléments exceptionnels</b>	<b>861</b>	<b>858</b>	<b>1 011</b>		
Amortissements logistiques (en prix de revient des ventes)	(235)	(232)	(253)		
<b>Résultat net part du Groupe, ajusté des éléments exceptionnels, par action</b>	<b>1,09</b>	<b>1,09</b>	<b>1,26</b>		
Nombre d'actions moyen pondéré avant dilution (en millions)	791	791	806		

Notes : (1) 2019 retraité de la décision IFRS IC sur IFRS 16 ; (2) le résultat opérationnel courant avant amortissements (EBITDA) exclut également les amortissements logistiques comptabilisés en prix de revient des ventes ; (3) le ROC 2020 intègre les produits et charges relatifs aux effets de la COVID-19. Les primes exceptionnelles et avantages assimilés versés aux collaborateurs (128 M€ au S1 2020) sont comptabilisés en autres produits et charges non-courants

## Bilan consolidé

(en M€)	31 décembre 2019 retraité <sup>(1)</sup>	31 décembre 2020
<b>ACTIF</b>		
Immobilisations incorporelles	9 429	9 358
Immobilisations corporelles	11 370	10 505
Immobilisations financières	2 753	2 384
Impôts différés actifs	824	679
Immeubles de placement	312	259
Droits d'utilisation de l'actif	5 050	4 506
Encours des sociétés financières – Part à plus d'un an	2 283	1 933
Autres actifs non courants	569	490
<b>Actifs non courants</b>	<b>32 590</b>	<b>30 115</b>
Stocks	5 867	5 326
Créances commerciales	2 669	2 526
Encours des sociétés financières – Part à moins d'un an	4 007	3 295
Créances fiscales	838	608
Autres actifs courants	738	788
Autres actifs financiers courants	252	368
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 466	4 439
<b>Actifs courants</b>	<b>18 837</b>	<b>17 349</b>
<b>Actifs détenus en vue de leur vente</b>	<b>37</b>	<b>124</b>
<b>TOTAL</b>	<b>51 464</b>	<b>47 588</b>
<b>PASSIF</b>		
Capitaux propres, part du Groupe	9 937	9 795
Intérêts minoritaires dans les sociétés consolidées	1 736	1 502
<b>Capitaux propres</b>	<b>11 673</b>	<b>11 297</b>
Impôts différés passifs	655	467
Provisions pour risques et charges	3 297	2 670
Dettes financières – Part à plus d'un an	6 303	6 305
Engagements locatifs – Part à plus d'un an	4 297	3 787
Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an	1 817	1 506
Dettes fiscales – Part à plus d'un an	335	214
<b>Passifs non courants</b>	<b>16 703</b>	<b>14 949</b>
Dettes financières – Part à moins d'un an	997	1 084
Engagements locatifs – Part à moins d'un an	941	936
Fournisseurs et autres créiteurs	13 646	12 560
Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an	3 712	3 067
Dettes fiscales – Part à moins d'un an	1 095	1 039
Autres passifs courants	2 649	2 617
<b>Passifs courants</b>	<b>23 040</b>	<b>21 303</b>
<b>Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente</b>	<b>49</b>	<b>39</b>
<b>TOTAL</b>	<b>51 464</b>	<b>47 588</b>

Note : (1) 2019 retraité de la décision IFRS IC sur IFRS 16

## Tableau des flux de trésorerie consolidé

(en M€)	2019 retraité <sup>(1)</sup>	2020
<b>DETTE NETTE D'OUVERTURE</b>	<b>(3 510)<sup>(2)</sup></b>	<b>(2 615)</b>
Autofinancement (activités poursuivies)	3 286	3 462
Variation du besoin en fonds de roulement	(149)	(14)
Activités abandonnées	109	(54)
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>	<b>3 247</b>	<b>3 395</b>
Investissements opérationnels	(1 725)	(1 241) <sup>(3)</sup>
Variation nette des fournisseurs d'immobilisations	99	(75)
Cessions d'immobilisations nettes	98	145
Activités abandonnées	(33)	-
<b>Cash-Flow libre</b>	<b>1 686</b>	<b>2 223</b>
<b>Cash-Flow libre retraité des éléments exceptionnels et des activités abandonnées</b>	<b>2 229</b>	<b>2 761</b>
Investissements financiers	(110)	(595)
Cessions de titres	441	20
Autres	208	(65)
Activités abandonnées	13	-
<b>Cash-Flow après investissements</b>	<b>2 238</b>	<b>1 583</b>
Augmentation de capital	75	1
Dividendes versés	(223)	(170)
Coût de l'endettement net financier	(214)	(171)
Engagements locatifs et intérêts	(1 003)	(1 032)
Autres	21	(212)
<b>DETTE NETTE DE CLOTURE</b>	<b>(2 615)</b>	<b>(2 616)</b>

Notes : (1) 2019 retraité de la décision IFRS IC sur IFRS 16 ; (2) les passifs relatifs à des contrats de location financement comptabilisés selon la norme IAS 17 ont été reclassés en engagements locatifs au 1<sup>er</sup> janvier 2019 ; (3) retraité de Makro

## Tableau de passage EBITDA à cash-flow libre

(en M€)	2019 retraité <sup>(1)</sup>	2020	Variation
<b>EBITDA</b>	<b>4 417</b>	<b>4 465</b>	<b>49</b>
Impôts	(499)	(477)	22
Résultat financier (hors coût de l'endettement net financier et intérêts nets relatifs aux contrats de location)	(17)	(50)	(33)
Décaissement des coûts de restructuration et autres	(614)	(475)	139
<b>Autofinancement (hors activités abandonnées)</b>	<b>3 286</b>	<b>3 462</b>	<b>176</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(149)	(14)	135
Activités abandonnées	109	(54)	(163)
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (dont éléments exceptionnels et activités abandonnées)</b>	<b>3 247</b>	<b>3 395</b>	<b>148</b>
Investissements opérationnels	(1 725)	(1 241) <sup>(2)</sup>	484
Variation nette des fournisseurs d'immobilisations	99	(75)	(174)
Cessions nettes d'immobilisations opérationnelles	98	145	46
Activités abandonnées	(33)	-	33
<b>Cash-flow libre</b>	<b>1 686</b>	<b>2 223</b>	<b>537</b>
<b>Cash-flow libre retraité des éléments exceptionnels et des activités abandonnées</b>	<b>2 229</b>	<b>2 761</b>	<b>532</b>
<i>Éléments exceptionnels et activités abandonnées<sup>(3)</sup></i>	<i>(543)</i>	<i>(538)</i>	<i>5</i>
Paiements locatifs (dont intérêts) (location financement IAS 17) – Hors Chine	(42)	(37)	5
Paiements locatifs (dont intérêts) nets des paiements reçus de la sous-location financière – Hors Chine	(927)	(959)	(31)
Paiements locatifs (dont intérêts) – Chine	(178)	-	178
Coût de l'endettement net financier	(214)	(171)	43
<b>Cash-flow libre net</b>	<b>324</b>	<b>1 056</b>	<b>732</b>
<b>Cash-flow libre net, retraité des éléments exceptionnels et des activités abandonnées</b>	<b>1 045</b>	<b>1 594</b>	<b>549</b>
<i>Éléments exceptionnels et activités abandonnées<sup>(4)</sup></i>	<i>(721)</i>	<i>(538)</i>	<i>183</i>

Notes : (1) 2019 retraité de la décision IFRS IC sur IFRS 16 ; (2) retraité de Makro ; (3) activités abandonnées, restructuration (341 M€ au en 2020 contre 580 M€ en 2019), versement de primes exceptionnelles et d'avantages assimilés aux salariés du Groupe (128 M€ en 2020), décaissements liés aux investissements opérationnels Cargo (35 M€ en 2019) et autres ; (4) (721) M€ = (543) M€ [éléments exceptionnels et activités abandonnées<sup>(3)</sup>] + (178) M€ [paiement locatifs (dont intérêts) – Chine]

## Variation des capitaux propres

(en M€)	Total capitaux propres	Capitaux propres, part du Groupe	Intérêts minoritaires
<b>Situation au 31 décembre 2019 retraité<sup>(1)</sup></b>	<b>11 673</b>	<b>9 937</b>	<b>1 736</b>
Résultat net total 2020	831	641	190
Autres éléments du résultat global, après impôt	(1 061)	(726)	(335)
Dividendes	(166)	(57)	(108)
Effet de variations de périmètre et autres	20	0	20
<b>Situation au 31 décembre 2020</b>	<b>11 297</b>	<b>9 795</b>	<b>1 502</b>

Note : (1) 2019 retraité de la décision IFRS IC sur IFRS 16

## Résultat net part du Groupe, ajusté des éléments exceptionnels

(en M€)	2019 retraité <sup>(1)</sup>	2020
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>1 126</b>	<b>641</b>
Retraitement des produits et charges non courants (avant impôt)	1 030	474
Retraitement d'éléments exceptionnels dans le résultat financier	23	29
Effet d'impôts <sup>(2)</sup>	(106)	(147)
Retraitement sur la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(17)	-
Retraitement sur la quote-part de résultat des minoritaires	(100)	(8)
Retraitement du résultat net des activités abandonnées, part du Groupe	(1 097)	22
<b>Résultat net part du Groupe, ajusté des éléments exceptionnels</b>	<b>858</b>	<b>1 011</b>

Notes : (1) 2019 retraité de la décision IFRS IC sur IFRS 16 ; (2) effet sur l'impôt des éléments retraités (produits et charges non-courants et résultat financier) ainsi que produits et charges d'impôts exceptionnels

## Incidence de la pandémie de la COVID-19 sur les comptes au 31 décembre 2020

**Incidence sur le compte de résultat :** Les coûts encourus en lien avec la crise sanitaire de la COVID-19 ont été comptabilisés dans le résultat opérationnel courant en 2020, qu'il s'agisse de coûts nécessaires pour la logistique ou pour la distribution des produits en magasin ou au domicile des clients, et y compris les coûts relatifs à la protection sanitaire des salariés, des clients et des prestataires.

En conformité avec nos principes comptables, appliqués de manière constante, ont été présentés en charges non courantes les primes exceptionnelles et avantages assimilés pour un montant total de (128) millions d'euros, montant déjà comptabilisé au 30 juin 2020. En effet, ces primes n'ont pas rémunéré l'activité des salariés en tant que telle. Elles relèvent d'une action de responsabilité sociétale et sont assorties d'avantages fiscaux et sociaux. Elles sont venues en complément des éléments de rémunération fixe et variable habituels (au titre du paiement d'heures supplémentaires, de primes diverses, de la participation...) des salariés concernés, sans s'y substituer.

**Autres :** pour plus de détail, voir la note 2.1 des Comptes Consolidés.

### Application de la norme IAS 29

L'impact sur le chiffre d'affaires du Groupe est présenté dans le tableau ci-dessous :

Ventes TTC (M€)	2019	Magasins	Calendaire	Ouvertures	Effet périmètre et autres <sup>(3)</sup>	Essence	2020 à	Changes	2020 à	IAS 29 <sup>(4)</sup>	2020 à
	pre-IAS 29 <sup>(1)</sup>	comparables <sup>(2)</sup>					changes constants pre-IAS 29		changes courants pre-IAS 29		changes courant post-IAS 29
T1	18 819	+7,8%	+0,9%	+1,3%	-0,8%	-1,5%	+7,5%	-4,2%	19 445	(10)	19 435
T2	19 974	+6,3%	-0,4%	+1,2%	-1,0%	-5,8%	+0,3%	-6,7%	18 710	(66)	18 644
T3	20 199	+8,4%	-0,2%	+1,1%	-0,9%	-2,9%	+5,5%	-8,0%	19 690	(49)	19 641
T4	21 743	+8,7%	-0,1%	+1,1%	-1,3%	-3,8%	+4,4%	-7,9%	20 975	(86)	20 889
Annuels	80 735	+7,8%	+0,1%	+1,2%	-1,0%	-3,6%	+4,4%	-6,8%	78 820	(211)	78 609

Notes : (1) retraité IFRS 5 ; (2) hors essence et calendaire et à changes constants ; (3) incluant les transferts ; (4) hyperinflation et changes

### Application de la norme IFRS 16

Au 31 décembre 2020, les états financiers consolidés de l'exercice 2019 ont été retraités (« 2019 retraité » ou « 31/12/2019 retraité ») de la décision de l'IFRS IC publiée en décembre 2019 relative aux durées des contrats de location entrant dans le champ de la norme IFRS 16 (cf. note 4 des Comptes Consolidés).

## Acquisitions et cessions de 2020

Acquisitions	Pays	Annonce	Statut	Date de finalisation
Potager City	France	Janvier 2020	Finalisée	Janvier 2020
DejBox	France	Janvier 2020	Finalisée	Janvier 2020
30 magasins Makro	Brésil	Février 2020	Partiellement finalisée	Attendu S1 2021
Wellcome	Taiïwan	Juin 2020	Finalisée	Décembre 2020
Supersol	Espagne	Août 2020	Signée	Attendu S1 2021
Bio c' Bon	France	Novembre 2020	Finalisée	Novembre 2020
Bioazur	France	Octobre 2020	Finalisée	Novembre 2020
Cessions				
Rue du Commerce	France	Novembre 2019	Finalisée	Avril 2020
60% de MarketPay	France	Octobre 2020	Signée	Attendu S1 2021

## Objectifs

	Fin 2019	Fin 2020	Objectif
<b>Objectifs opérationnels</b>			
Progression du NPS® Groupe depuis le début du plan	+8 points	+20 points	<b>REHAUSSÉ</b> +30 points à horizon 2022
Chiffre d'affaires réalisé via des produits à marque Carrefour	27% du CA +2 points vs n-1	29% du CA +2 points vs n-1	1/3 du CA en 2022
Ouvertures de magasins de proximité	+1 042	+1 874	+2 700 à horizon 2022
<b>Objectifs financiers</b>			
GMV e-commerce alimentaire	1,3 Md€	2,3 Md€	4,2 Md€ en 2022
Chiffre d'affaires en produits bio	2,3 Md€	2,7 Md€	4,8 Md€ en 2022
Plan d'économies	2,0 Md€	Premier objectif de 3,0 Md€ réalisé	<b>ATTEINT + NOUVEAU</b> 2,4 Md€ additionnels en année pleine à horizon 2023
Cash-flow libre net <sup>(1)</sup>	0,3 Md€	1,1 Md€	<b>NOUVEAU</b> >1 Md€ /an
Investissements (capex)	1,7 Md€	1,2 Md€	<b>NOUVEAU</b> 1,5 Md€ à 1,7 Md€/an
Cessions d'actifs immobiliers non-stratégiques	Premier objectif de 500 M€ réalisé	100 M€	300 M€ additionnels à horizon 2022

Note : (1) 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



## Indice RSE et transition alimentaire de 115% en 2020

L'indice RSE et transition alimentaire de Carrefour évalue les résultats extra-financiers annuels de Carrefour. Conçu pour mesurer les performances des politiques RSE sur plusieurs années, l'indice fixe un objectif annuel pour 17 indicateurs. Le score global de l'indice est une moyenne simple des scores de ces 17 indicateurs.

Catégorie	Objectif	2019	2020	Score 2020
<b>Produits</b>				<b>106%</b>
1. Agriculture biologique	4,8 milliards d'euros de vente de produits biologiques d'ici 2022	2,3 Md€	2,7 Md€	90%
2. Agro-écologie	10% de produits Filières Qualité Carrefour présents dans les produits frais d'ici 2022	6,6%	7,4%	101%
3. Pêche responsable	50% des poissons Carrefour vendus issus de la pêche durable d'ici 2020	47%	44%	88%
4. Forêts durables	Déploiement d'un plan d'action forêts durables sur les produits liés à la déforestation d'ici 2020	68%	83%	83%
5. Emballages	10 000 tonnes d'emballages économisés d'ici 2025 (depuis 2017)	3 460	6 154	168%
<b>Magasins</b>				<b>163%</b>
6. Gaspillage alimentaire	50% de réduction des déchets alimentaires d'ici 2025 (vs 2016)	-10%	-29%	191%
7. Déchets	100% des déchets valorisés d'ici 2025	66,5%	66,2%	96%
8. Emissions CO2	30% de réduction des émissions de CO2 en 2030 vs 2019 (scopes 1 et 2)	-	-9%	303% <sup>(1)</sup>
9. « Super-héros » de la transition alimentaire	2 000 collaborateurs identifiés comme super héros de la transition alimentaire en magasins d'ici 2020	870	2 286	114%
<b>Clients</b>				<b>100%</b>
10. Transition alimentaire	80% de nos clients pensent que Carrefour les aide à avoir une alimentation saine et responsable d'ici 2022	72%	77%	106%
11. Achats et produits locaux	100% des pays ont mis en place un programme dédié aux produits et achats locaux d'ici 2020	44%	93%	93%
12. Programme Act For Food	100% des pays ont déployé un programme de communication annuel sur Act For Food	100%	100%	100%
13. Plan d'action nutrition	100% des pays ont déployé un plan d'action « mieux se nourrir » d'ici 2020	56%	100%	100%
<b>Collaborateurs</b>				<b>90%</b>
14. Egalité femmes-hommes	40% de nomination de femmes aux postes clés d'ici 2025 et certification GEEIS dans chaque pays d'ici 2020	32%	23%	88%
15. Handicap	4% de personnes handicapées employées par le Groupe Carrefour d'ici 2025	3,8%	3,6%	103%
16. Formation	13 heures de formation par salarié dans le Groupe d'ici 2025	12	8	69%
17. Santé et sécurité au travail	100% des pays ont mis en œuvre un plan d'action sur la santé/sécurité/qualité de vie au travail d'ici 2020	89%	100%	100%

Note : (1) Le score est plafonné à 250% dans le calcul de l'indice

Expansion sous enseignes – 4<sup>ème</sup> trimestre 2020

Milliers de m <sup>2</sup>	31 déc. 2019	30 sept. 2020	Ouvertures/ Extensions	Acquisitions	Fermetures/ Réductions/Cessions	Mouvements T4 2020	31 déc. 2020
France	5 475	5 469	+30	+35	-27	+38	5 507
Europe (hors Fr)	5 596	6 106	+78	-	-20	+59	6 165
Amérique latine	2 616	2 648	+39	+30	-0	+69	2 717
Asie	1 050	1 032	+3	-	-0	+3	1 035
Autres <sup>(1)</sup>	1 379	1 422	+64	-	-1	+64	1 486
<b>Groupe</b>	<b>16 116</b>	<b>16 677</b>	<b>+215</b>	<b>+65</b>	<b>-48</b>	<b>+232</b>	<b>16 910</b>

Note : (1) Afrique, Moyen-Orient et République Dominicaine

Parc de magasins sous enseignes – 4<sup>ème</sup> trimestre 2020

Nb de magasins	31 déc. 2019	30 sept. 2020	Ouvertures	Acquisitions	Fermetures/ Cessions	Transferts	Mouvements T4 2020	31 déc. 2020
<b>Hypermarchés</b>	<b>1 207</b>	<b>1 205</b>	<b>+8</b>	<b>-</b>	<b>-1</b>	<b>-</b>	<b>+7</b>	<b>1 212</b>
France	248	248	-	-	-	-	-	248
Europe (hors Fr)	455	454	+3	-	-1	-	+2	456
Amérique latine	188	185	-	-	-	-	-	185
Asie	175	172	-	-	-	-	-	172
Autres <sup>(1)</sup>	141	146	+5	-	-	-	-	151
<b>Supermarchés</b>	<b>3 344</b>	<b>3 413</b>	<b>+55</b>	<b>+105</b>	<b>-14</b>	<b>+2</b>	<b>+148</b>	<b>3 561</b>
France	1 071	1 074	+5	+105	-6	+1	+105	1 179
Europe (hors Fr)	1 798	1 850	+29	-	-7	+1	+23	1 873
Amérique latine	150	150	+1	-	-	-	+1	151
Asie	9	9	+1	-	-	-	+1	10
Autres <sup>(1)</sup>	316	330	+19	-	-1	-	+18	348
<b>Magasins de proximité</b>	<b>7 261</b>	<b>7 729</b>	<b>+155</b>	<b>+14</b>	<b>-69</b>	<b>-2</b>	<b>+98</b>	<b>7 827</b>
France	3 959	3 970	+62	+14	-27	-1	+48	4 018
Europe (hors Fr)	2 646	3 113	+81	-	-37	-1	+43	3 156
Amérique latine	530	524	+10	-	-4	-	+6	530
Asie	68	65	+2	-	-1	-	+1	66
Autres <sup>(1)</sup>	58	57	-	-	-	-	-	57
<b>Cash &amp; carry</b>	<b>413</b>	<b>428</b>	<b>+15</b>	<b>+6</b>	<b>-1</b>	<b>-</b>	<b>+20</b>	<b>448</b>
France	146	147	-	-	-	-	-	147
Europe (hors Fr)	60	65	+4	-	-1	-	+3	68
Amérique latine	193	202	+7	+6	-	-	+13	215
Asie	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres <sup>(1)</sup>	14	14	+4	-	-	-	+4	18
<b>Groupe</b>	<b>12 225</b>	<b>12 775</b>	<b>+233</b>	<b>+125</b>	<b>-85</b>	<b>-</b>	<b>+273</b>	<b>13 048</b>
France	5 424	5 439	+67	+119	-33	-	+153	5 592
Europe (hors Fr)	4 959	5 482	+117	-	-46	-	+71	5 553
Amérique latine	1 061	1 061	+18	+6	-4	-	+20	1 081
Asie	252	246	+3	-	-1	-	+2	248
Autres <sup>(1)</sup>	529	547	+28	-	-1	-	+27	574

Note : (1) Afrique, Moyen-Orient et République Dominicaine

## DEFINITIONS

### Cash-flow libre

Le cash-flow libre est le solde net de l'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et intérêts nets relatifs aux contrats de location, de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements opérationnels.

### Cash-flow libre net

Le cash-flow libre net correspond au cash-flow libre après coûts de l'endettement financier net et paiement locatifs nets.

### Croissance à magasins comparables (LFL)

La croissance à magasins comparables est composée des ventes générées par les magasins ouverts depuis au moins 12 mois, fermetures temporaires exclues. Elle s'entend à changes constants, hors essence et hors effet calendaire, et hors impact IAS 29.

### Croissance organique

La croissance organique est composée de la croissance à magasins comparables plus ouvertures nettes sur les douze derniers mois, fermetures temporaires incluses. Elle s'entend à changes constants.

### Marge commerciale

La marge commerciale correspond à la somme du chiffre d'affaires hors taxes et des autres revenus, diminuée du coût des programmes de fidélisation et du prix de revient des ventes. Le prix de revient des ventes intègre outre les achats et variations de stock, d'autres coûts essentiellement composés des coûts des produits vendus par les sociétés financières, des produits liés à l'escompte ainsi que des écarts de change générés par les achats de marchandises.

### Résultat opérationnel courant (ROC)

Le résultat opérationnel courant (ROC) correspond à la marge des activités courantes diminuée des frais généraux et des amortissements.

### Résultat opérationnel courant avant amortissements (EBITDA)

Le résultat opérationnel courant avant amortissements (EBITDA) exclut également les amortissements logistiques comptabilisés en prix de revient des ventes.

### Résultat opérationnel (EBIT)

Le résultat opérationnel correspond au résultat opérationnel courant après quote part des mises en équivalence et inclut les produits et charges non courants. Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que des dépréciations d'actifs non courants, les résultats de cession d'actifs non courants, des coûts de restructuration et des charges liées à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

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

## 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.*