



Résultats 2021 : forte progression du ROC (+8%) tirée par la France (+20%) Génération record de cash-flow libre net : 1 228 M€

Nouveau rachat d'actions de 750 M€ en 2022

- **Croissance de +2,3% du chiffre d'affaires comparable (LFL) en 2021 sur une base de comparaison record**
 - +10,1% LFL sur deux ans⁽¹⁾ en 2021, avec une tendance homogène par trimestre (+9,4% LFL sur deux ans au T4)
 - Gains de parts de marché dans les principaux pays du Groupe, notamment en France, Espagne et Brésil
 - Activité e-commerce en hausse de +20% en alimentaire
- **Augmentation du ROC⁽²⁾ : +7,7% (+168 M€) à changes constants, à 2 272 M€ en 2021, après +16,4% en 2020**
 - En France, le ROC progresse de +20,4% (+128 M€), soit une marge de 2,1% en progression de +30pbs
- **Croissance de +17,2% du Bénéfice Net Ajusté Par Action en 2021, à 1,47€**
- **Génération record de cash-flow libre net⁽³⁾ à 1 228 M€ en 2021, après 1 056 M€ en 2020**
- **Plan d'économies de coûts : 930 M€ en 2021 ; objectif 2021-2023 relevé à 2,7 Md€ (vs 2,4 Md€ initialement)**
- **Atteinte avec un an d'avance de deux objectifs du plan Carrefour 2022 :**
 - 2 994 ouvertures de magasins de proximité à fin 2021 (vs objectif de +2 700 à fin 2022)
 - 330 M€ de cessions d'actifs immobiliers non-stratégiques à fin 2021 (vs objectif de 300 M€ à fin 2022)
- **Politique d'allocation du capital :**
 - Investissements de 1 626 M€ en 2021 ; attendus à 1,85 Md€ en 2022, incluant environ 150 M€ liés à l'intégration de Grupo BIG, ainsi qu'une hausse des investissements digitaux, comme annoncé lors du Digital Day
 - Dividende de 0,52€ par action proposé à l'Assemblée Générale
 - Nouveau rachat d'actions pour 750 M€ en 2022

Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, a déclaré : « Carrefour a connu une très belle performance en 2021, confirmant la bonne exécution de son plan stratégique. Notre modèle omnicanal continue de s'étendre et de séduire les clients : nos offensives digitales nous placent en position de leader sur de nouveaux marchés, notre parc de magasins croît à un rythme élevé - dépassant avec un an d'avance notre objectif d'ouvertures dans nos formats de croissance - et nous enregistrons des gains de parts de marché dans nos pays clés. Cette dynamique commerciale se traduit par une performance financière tout aussi solide, avec un chiffre d'affaires en croissance malgré une base de comparaison élevée, une amélioration marquée de notre résultat opérationnel, particulièrement en France, et une génération de cash-flow libre net qui atteint un niveau record. La situation financière du Groupe permet d'annoncer un nouveau rachat d'actions. Notre Groupe a également renforcé ses actions au service de la transition alimentaire pour tous en 2021, notamment en matière d'inclusion et de lutte contre le changement climatique, et a de nouveau dépassé ses objectifs.

Je tiens à remercier l'ensemble des collaborateurs, mobilisés depuis maintenant deux ans dans un contexte sanitaire difficile, pour ces résultats. Ils témoignent du succès de la transformation du Groupe et nous donnent une grande confiance dans nos performances futures. Nous regardons l'avenir avec beaucoup d'ambition, et présenterons au début de l'automne notre prochain plan stratégique. »

Notes : (1) Somme du LFL 2020 et du LFL 2021 ; (2) le Résultat Opérationnel Courant intègre les produits et charges relatifs aux effets de la COVID-19. Les primes exceptionnelles et avantages assimilés versés aux collaborateurs en 2020 (128 M€, au S1) 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

CHIFFRES CLÉS DE L'EXERCICE 2021

(en M€)	2020	2021	Variation
Chiffre d'affaires TTC	78 609	81 245	+2,3% en comparable
Résultat opérationnel courant (ROC)	2 173	2 272	+7,7%, +168 M€ (à changes constants)
Marge opérationnelle courante	3,1%	3,1%	+4pbs (+8pbs à changes constants)
Résultat opérationnel	1 686	1 911	+13,3% / +225 M€
Résultat net, part du Groupe	641	1 072	+431 M€
Résultat net ajusté, part du Groupe	1 011	1 158	+146 M€
Résultat net ajusté, part du Groupe, par action	1,26	1,47	+17,2%
Cash-flow libre net	1 056	1 228	+172 M€
Dette financière nette (au 31 décembre)	2 616	2 633	+16 M€

LES RÉSULTATS 2021 REFLÈTENT LE SUCCÈS DE LA TRANSFORMATION DE CARREFOUR

En 2021, le chiffre d'affaires de Carrefour continue de progresser (+2,3% LFL) sur une base de comparaison très élevée (+7,8% LFL en 2020) et dans un contexte d'allègement des contraintes sanitaires pour la restauration hors domicile.

Cette performance témoigne de l'amélioration continue du modèle du Groupe et reflète la solide dynamique de gains de parts de marché dans tous les pays clés. La stratégie digitale porte également ses fruits avec une croissance de +20% de l'activité e-commerce alimentaire.

Carrefour a atteint à fin 2021, avec un an d'avance, les objectifs d'ouvertures de magasins de proximité et de cession d'actifs immobiliers non-stratégiques. Le Groupe a aussi significativement renforcé sa présence dans les formats de croissance avec l'acquisition de Grupo BIG au Brésil, dont la finalisation est attendue à la fin du deuxième trimestre 2022 et dont les synergies, attendues initialement à 1,7 Md BRL, ont été relevées à plus de 2,0 Md BRL. En parallèle, Carrefour a poursuivi l'optimisation de son modèle d'exploitation avec le passage en France de 10 hypermarchés et 44 supermarchés en location-gérance au cours de l'exercice. Un nouveau programme de 43 magasins (16 hypermarchés et 27 supermarchés) a été annoncé, avec les premiers passages prévus à partir de mars 2022.

L'attention portée à la satisfaction client porte ses fruits avec une nouvelle progression du NPS® en 2021.

Alors que l'inflation accélère, le Groupe est plus que jamais mobilisé afin de protéger le pouvoir d'achat des consommateurs, tout en continuant de **renforcer son modèle économique**. Dans ce contexte, Carrefour a intensifié sa dynamique de réduction de coûts. Après avoir réalisé 930 M€ en 2021, permettant d'absorber les premiers effets de l'inflation observés au second semestre, **le Groupe relève son objectif de réduction de coûts à 2,7 Md€ en année pleine à horizon 2023**, contre 2,4 Md€ précédemment.

Le résultat opérationnel courant du Groupe progresse de +7,7%, grâce notamment à une **excellente performance en France (+20,4%)** dont la marge de ROC poursuit sa progression rapide.

L'amélioration de la rentabilité va de pair avec une **génération record de cash-flow libre net**, à 1 228 M€, permettant au Groupe de poursuivre ses investissements, notamment dans le digital, et d'envisager des opportunités de croissance externe. Par ailleurs, le dividende progresse de +8% à 0,52€ par action (proposé à l'Assemblée Générale du 3 juin 2022) et le Groupe lance un **nouveau rachat d'actions de 750 M€**, après 700 M€ réalisés en 2021.

PERFORMANCE COMMERCIALE ET OPÉRATIONNELLE 2021 PAR RÉGION

France : poursuite de l'excellente dynamique commerciale et ROC en hausse de +20%

En 2021, tous les segments sont de nouveau en croissance, sur une base 2020 record. La croissance comparable atteint **+1,8%** (+2,4% LFL en alimentaire, -1,7% LFL en non-alimentaire), soit une croissance de **+5,4% au cumulé sur deux ans**¹. La part de marché de Carrefour en France progresse de +0,2 point² sur l'année. Le Groupe surperforme au sein de chacun des circuits de référence : hypermarchés, supermarchés, proximité et Drive³. L'e-commerce en France affiche une croissance de +80% vs 2019 (+19% vs 2020), dont +77% en alimentaire (+18% vs 2020).

Le résultat opérationnel courant 2021 est en hausse de +20,4% (+128 M€) à 757 M€, contre 629 M€ en 2020. La marge opérationnelle progresse de +30pbs à 2,1%, après une amélioration de +24pbs en 2020. Cette évolution reflète l'excellente dynamique des activités de distribution, combinée à une profonde dynamique de baisse de coûts.

Europe (hors France) : bonne dynamique, notamment en Espagne

Le chiffre d'affaires en comparable est en hausse de +2,3% sur deux ans (-1,1% en 2021 après +3,5% en 2020).

L'**Espagne** enregistre un chiffre d'affaires globalement stable (-0,4% LFL/+6,7% sur 2 ans), après une forte croissance en 2020. Carrefour continue de gagner des parts de marché en 2021 (+0,3pt).

L'**Italie** (-3,0% LFL en 2021/-8,2% sur 2 ans) s'améliore fortement au cours de l'année et bascule en territoire positif au second semestre (+0,8% au T3, +2,5% au T4), portée par une stratégie commerciale offensive et une forte progression du NPS®.

En **Belgique** (-4,2% LFL/+4,1% sur 2 ans), la performance sur deux ans reste très solide. Toutefois, l'activité est pénalisée par un environnement concurrentiel déflationniste, des comparables élevés durant la saison estivale, ainsi que par des ruptures d'approvisionnement au T4 liées à d'importantes perturbations chez un partenaire logistique majeur.

La **Pologne** (+3,0% LFL/+2,3% sur 2 ans) bénéficie d'une dynamique favorable, avec notamment la reprise de la consommation des ménages et la réouverture des galeries marchandes en 2021.

Enfin, la **Roumanie** (+2,0% LFL/+4,1% sur 2 ans) poursuit sa bonne dynamique, tirée par un NPS® en forte hausse.

Le résultat opérationnel courant de l'Europe progresse de +3,3% (+23 M€) à taux de change constants, à 718 M€ en 2021, contre 698 M€ en 2020. La marge opérationnelle s'améliore de +9pbs à 3,4%. **Tous les pays, hormis la Belgique, connaissent une progression de leur ROC et marge de ROC.** L'amélioration de la rentabilité en 2021 est particulièrement marquée en Espagne et en Italie.

¹ Somme du LFL 2020 et du LFL 2021

² Parts de marché basées sur des données NielsenIQ RMS pour le CATP alimentaire et non-alimentaire pour la période de 52 semaines se terminant le 02/01/2022 pour le Groupe Carrefour vs le marché total de la distribution française (Copyright © 2022, NielsenIQ)

³ Parts de marché basées sur des données NielsenIQ RMS pour le CATP alimentaire et non-alimentaire pour la période de 52 semaines se terminant le 02/01/2022 pour Carrefour Hypermarché vs le total des enseignes d'Hypermarchés, Carrefour Supermarché vs le total des enseignes de Supermarchés, Carrefour Proximité vs le total des enseignes de Proximité, Carrefour Drive vs le total des enseignes de Drive en France (Copyright © 2022, NielsenIQ)

Amérique latine : solide performance dans un contexte économique perturbé

En 2021, la croissance reste élevée en Amérique latine (+9,3% LFL), après une année 2020 record (+23,0% LFL).

- Au **Brésil**, le chiffre d'affaires en comparable progresse de +1,0% en 2021 sur une base de comparaison très élevée (+18,2% en 2020). Ceci constitue une performance solide dans un contexte macroéconomique qui s'est dégradé au cours de l'année, l'inflation élevée pesant sur le pouvoir d'achat des ménages. L'alimentaire poursuit sa croissance ; le non-alimentaire recule après une année 2020 exceptionnellement élevée mais reste en hausse de +10% LFL sur deux ans. Par ailleurs, Atacadão a finalisé la conversion des magasins Makro, dont la montée en puissance est plus rapide que prévue, délivrant des résultats supérieurs aux attentes initiales
- En **Argentine**, le chiffre d'affaires en comparable progresse de +50,0%, après une progression de +49,3% en 2020. Au-delà de l'inflation alimentaire élevée, cette excellente performance reflète la forte hausse des volumes, se traduisant par des gains continus de parts de marché

Le résultat opérationnel courant 2021 de l'Amérique latine progresse de +6,3% (+49 M€) à taux de change constants, à 768 M€, après une forte hausse de +26,4% en 2020.

- Au **Brésil**, le ROC augmente de +9 M€ à changes constants, à 714 M€, après une forte progression de +184 M€ en 2020. L'amélioration du ROC des services financiers et d'Atacadão en 2021 est en partie compensée par l'impact pour Carrefour Retail de la baisse du non-alimentaire, sur une base de comparaison élevée. Le Groupe a poursuivi ses investissements dans la compétitivité, dans un environnement économique et sanitaire dégradé
- Le ROC de l'**Argentine** continue de s'améliorer sensiblement grâce à l'excellente dynamique commerciale et l'attention permanente aux coûts. Il s'établit à 55 M€, soit une marge de 2,4% (+112pbs), incluant un impact de -17 M€ lié à l'application de la norme IAS 29

Taiwan (Asie) : intégration de Wellcome

A **Taiwan**, le chiffre d'affaires 2021 progresse de +16,7% à changes constants (-3,0% LFL), grâce notamment à l'acquisition des magasins de proximité Wellcome.

Le ROC 2021 est en baisse, à 78 M€ vs 94 M€ en 2020, compte tenu notamment de l'intégration des magasins Wellcome en cours de transformation et de l'impact des mesures sanitaires pénalisant le trafic en hypermarchés et dans les centres commerciaux.

UN QUATRIÈME TRIMESTRE SOLIDE

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 22 170 M€ pre-IAS 29, en hausse de +5,7%. Cette évolution au quatrième trimestre intègre un effet de change défavorable à hauteur de -0,6%, notamment dû à la dépréciation du peso argentin, un effet essence favorable à hauteur de +3,7%, un effet calendaire de -0,1%, un effet des ouvertures de +1,0% et des acquisitions de +1,9%. L'impact de l'application de la norme IAS 29 est de +176 M€.

La croissance en comparable ressort à +0,7%, après une forte croissance de +8,7% LFL au T4 2020. Cette performance témoigne d'une très bonne dynamique commerciale, notamment sur la période des fêtes de fin d'année.

En France, le chiffre d'affaires du T4 2021 évolue de -0,3% en comparable (+0,2% LFL en alimentaire, -3,2% LFL en non-alimentaire). Sur deux ans, le chiffre d'affaires est en hausse de +5,2%, en accélération séquentielle dans tous les formats, notamment en hypermarchés où la croissance cumulée progresse de +2,1% LFL au T4 contre -0,3% LFL au T3. Le non-alimentaire en France progresse de +2,5% LFL sur deux ans, tiré par la très forte croissance en 2020. La reprise des ventes aux bars et restaurants permet aux activités de Promocash de regagner le terrain perdu en 2020.

Variation hors essence hors calendaire en comparable	T4	
	2021	LFL cumulé sur 2 ans
Hypermarchés	-1,8%	+2,1%
Supermarchés	-1,3%	+8,5%
Proximité/autres formats	+6,9%	+8,9%
<i>dont Proximité</i>	+1,8%	+7,7%
France	-0,3%	+5,2%

En Europe, le chiffre d'affaires comparable est stable, soit une progression de +1,7% sur deux ans.

- En **Espagne** (+1,6% LFL/+7,6% sur 2 ans), Carrefour affiche une solide croissance, reflétant la dynamique de gains de parts de marché dans un contexte de hausse de l'inflation alimentaire sur les derniers mois de l'année. Les magasins Supersol, dont l'acquisition a été finalisée en mars, sont désormais tous convertis aux enseignes Carrefour
- En **Italie** (+2,5% LFL/-5,1% sur 2 ans), Carrefour poursuit son redressement et affiche une accélération séquentielle de la croissance (+2,5% LFL après +0,8% au T3 2021). L'amélioration de la satisfaction client et de l'image prix se traduisent par un niveau de NPS® record
- En **Belgique** (-6,8% LFL/-1,2% sur 2 ans), la performance trimestrielle reflète la baisse du marché dans un contexte de pression déflationniste sur l'alimentaire, ainsi que les ruptures d'approvisionnement liées à d'importantes perturbations chez un partenaire logistique majeur
- En **Pologne** (+5,7% LFL/+1,6% sur 2 ans), Carrefour poursuit sa bonne dynamique commerciale, dans un contexte d'accélération de l'inflation
- En **Roumanie** (-3,3% LFL/-1,8% sur 2 ans), le Groupe est pénalisé par son exposition aux hypermarchés situés dans les centres commerciaux, dont l'accès est limité depuis octobre aux personnes vaccinées (soit environ 40% de la population)

En Amérique Latine, le chiffre d'affaires est en hausse de +4,0% en comparable, soit +29,3% sur deux ans.

- Au **Brésil** (-6,1% LFL/+16,8% sur 2 ans), le chiffre d'affaires progresse de +3,7% à changes constants au T4 2021, tiré par la contribution des ouvertures et des acquisitions pour +8,0%. Le chiffre d'affaires comparable est en baisse au T4 sur une base de comparaison élevée (+22,9% au T4 2020), notamment en non-alimentaire, et dans une situation économique et sanitaire difficile, impactant le pouvoir d'achat des consommateurs. Sur deux ans, la croissance comparable reste très soutenue, à +16,8%
 - Les ventes d'Atacadão sont en hausse de +6,6% à changes constants au T4. Les ouvertures et l'acquisition des magasins Makro contribuent pour 10,9% à la croissance. L'évolution en comparable est de -5,0% au T4 2021 mais reste très forte sur deux ans, à +21,9% LFL
 - La baisse du chiffre d'affaires de Carrefour Retail de -9,2% LFL au T4 (+4,2% sur 2 ans) est exclusivement liée au non-alimentaire, qui avait très fortement progressé en 2020 dans le contexte de COVID-19. Sur deux ans, Carrefour Retail affiche une progression de +4,2% LFL, avec une croissance à deux chiffres en alimentaire
 - Le e-commerce alimentaire progresse de +146% et a été multiplié par plus de six en deux ans
 - L'activité de services financiers poursuit sa bonne dynamique ; les facturations sont en hausse de +14,6% au T4
- En **Argentine** (+61,0% LFL/+100,7% sur 2 ans), le Groupe affiche une excellente performance et renforce son leadership grâce à d'importants gains de parts de marché. Dans un marché où les volumes baissent, ceux de Carrefour sont en forte hausse, dans un contexte d'inflation toujours élevée

A Taïwan, le chiffre d'affaires est en croissance de +2,3% LFL au T4, bien qu'affecté par les contraintes liées à la pandémie. La distribution de coupons d'achats de la part du gouvernement pour stimuler l'économie a repris en octobre. Sur deux ans, la croissance comparable atteint +2,4%.

COMPTE DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2021

Le **chiffre d'affaires TTC de 2021 progresse de +2,3% en comparable**. Le chiffre d'affaires TTC du Groupe s'établit à 80 895 M€ pre-IAS 29, soit une hausse de +5,3% à taux de change constants. Cette évolution intègre un effet essence à hauteur de +2,1%, lié à la hausse du cours du pétrole et des volumes, un effet des ouvertures de +0,9%, un effet des acquisitions de +1,8%, ainsi qu'un effet de change défavorable de -2,7%.

Le **chiffre d'affaires HT** s'élève à 72 958 M€.

La **marge commerciale** s'établit à 21,3% du chiffre d'affaires HT, en baisse de -57pbs. Cette évolution est liée en grande partie à la forte hausse des ventes d'essence, moins margées. Hors essence, la baisse est de -24pbs et reflète :

- l'évolution du mix intégré/franchisé
- les investissements dans la compétitivité
- les gains à l'achat, compensant en partie les impacts précédents

Les **coûts de distribution** s'améliorent de 49pbs à 15,4% du chiffre d'affaires HT, contre 15,9% en 2020. Ils bénéficient des plans d'économies de coûts et comprennent les dépenses liées aux ouvertures de nouveaux magasins, aux conversions des magasins récemment acquis et aux nouveaux services proposés aux clients, notamment dans le digital.

Le **Résultat Opérationnel Courant** (ROC) du Groupe s'élève à 2 272 M€, en hausse de +168 M€ (+7,7%) à taux de change constants (effet de change négatif de -69 M€). La marge opérationnelle progresse de +4pbs (+8pbs à changes constants) à 3,1%.

La croissance du ROC en 2021 traduit :

- La hausse de la rentabilité des activités de distribution, malgré un repli en Belgique et l'effet de la consolidation et des coûts de conversion des acquisitions
- L'amélioration de la contribution des services financiers, notamment en Espagne et au Brésil

Le **résultat non courant** s'établit à (374) M€, contre (474) M€ en 2020. Il intègre notamment des provisions dans le cadre des projets de transformation des organisations, pour (385) M€.

Le **résultat net, part du Groupe** s'établit à 1 072 M€ contre 641 M€ en 2020. Il comprend les éléments suivants :

- Des **charges financières nettes** de (279) M€, en amélioration de 55 M€ par rapport à 2020, notamment liée aux effets de l'application de la norme IAS 29 (pour 28 M€) et à des gains de change. Le coût de l'endettement financier net reste stable à (172) M€
- Une **charge d'impôt sur le résultat** en baisse à (372) M€ contre (498) M€ l'année précédente, lié notamment à la baisse du taux de CVAE en France et à l'utilisation de crédits d'impôts. Parallèlement, le taux d'imposition normatif s'améliore à 29,9%¹ contre 30,1% en 2020, reflétant notamment l'évolution du mix géographique et la baisse du taux légal en France
- Un **résultat net des activités abandonnées, part du Groupe** de 42 M€ contre (22) M€ en 2020

Le **résultat net ajusté, part du Groupe** s'améliore de +14,4% (+146 M€), à 1 158 M€ contre 1 011 M€ en 2020.

Le résultat net ajusté, part du Groupe, par action progresse de +17,2% à 1,47€ contre 1,26€ en 2020.

¹ Hors résultat non courant et taxes non assises sur le résultat avant impôt

FLUX DE TRÉSORERIE ET ENDETTEMENT

Le Groupe affiche une génération de **cash-flow libre net**¹ record de 1 228 M€ en 2021, soit une hausse de +172 M€ vs 1 056 M€ en 2020.

L'amélioration du cash-flow libre net en 2021 reflète notamment les éléments suivants :

- Une progression de l'**EBITDA** de +85 M€
- Une baisse de 38 M€ des décaissements liés à l'**impôt**
- Une baisse de 177 M€ des décaissements au titre des éléments **exceptionnels** (coûts de réorganisation et autres), qui s'établissent à (299) M€ contre (476) M€ en 2020
- Une **variation du besoin en fonds de roulement** qui se dégrade de 122 M€, reflétant notamment la hausse des stocks à fin décembre plus marquée que l'an dernier, compte tenu d'achats de sécurisation dans un contexte anticipé d'inflation et de tensions sur l'approvisionnement
- Une hausse des **investissements** (Capex) à 1 626 M€ en 2021 (contre 1 241 M€ en 2020), en ligne avec l'objectif annoncé d'1,5 à 1,7 Md€ pour 2021
- La stabilité des décaissements liés au **coût de l'endettement financier net**

La **dette financière nette** s'établit à 2 633 M€ au 31 décembre 2021, contre 2 616 M€ au 31 décembre 2020. Cette quasi-stabilité reflète les éléments suivants :

- La génération de cash-flow libre net de 1 228 M€
- Le versement des dividendes pour (576) M€, incluant (383) M€ de dividendes ordinaires aux actionnaires du Groupe, ainsi que les dividendes versés aux minoritaires
- Des acquisitions et cessions pour un total net de (88) M€, incluant l'acquisition des magasins Makro début 2021 (pour 27 M€, les autres magasins Makro ayant été acquis fin 2020), des magasins Supersol, d'une participation minoritaire dans Cajoo, le versement de l'acompte de 10% pour l'acquisition de Grupo BIG au Brésil (139 M€) et la cession de 60% de Market Pay pour 189 M€
- Un programme de rachat d'actions totalisant (700) M€ en 2021

LIQUIDITÉ RENFORCÉE ET BILAN SOLIDE

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

En mai 2021, Moody's a relevé la perspective sur Carrefour à « stable ». Au 31 décembre 2021, le Groupe était ainsi noté Baa1 perspective stable par Moody's et BBB perspective stable par Standard & Poor's.

En avril, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 871 M€, dont le coupon était de 3,88%.

Par ailleurs, en mai 2021, Carrefour a exercé l'option d'extension de juin 2025 à juin 2026 de ses deux facilités de crédit d'un montant total de 3,9 Md€. Cette option a été souscrite à plus de 99% des engagements bancaires.

Enfin, le Groupe a mis à jour son programme EMTN (Euro-Medium Term Notes) en juin 2021 en y intégrant une composante RSE. Le Groupe a publié un Framework de type Sustainability-Linked Bond, visant à renforcer la dimension RSE de ses financements obligataires.

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

HAUSSE DU DIVIDENDE

Le dividende proposé au titre de l'exercice 2021 s'élève à 0,52 euro par action (contre 0,48 euro en 2020). Il sera intégralement versé en numéraire et sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 3 juin 2022.

NOUVEAU RACHAT D' ACTIONS POUR 750 M€

Compte tenu des bons résultats 2021 et de la forte génération de cash, le Conseil d'Administration a approuvé le lancement d'un rachat d'actions Carrefour portant sur un montant maximal de **750 M€**, en vue de leur annulation.

Cette décision s'inscrit dans le cadre de la politique d'allocation de capital, visant à atteindre le bon équilibre entre poursuite des investissements, croissance externe et rentabilité des fonds propres.

Ces opérations de rachat reflètent la confiance du management dans la performance opérationnelle du Groupe, sa génération de cash-flow libre et ses perspectives.

Elles s'inscrivent dans le cadre du programme de rachat d'actions de Carrefour, tel qu'autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2021.

Carrefour mandatera un ou plusieurs intermédiaires financiers indépendants chargés de la mise en œuvre de ces rachats, dans le respect de la réglementation en vigueur, notamment en termes de prix et de volume d'actions susceptibles d'être rachetées quotidiennement.

Sous réserve des conditions de marché¹, **Carrefour envisage que ces opérations interviennent d'ici la fin de l'exercice 2022.**

CARREFOUR MOBILISÉ DANS LE CONTEXTE INFLATIONNISTE

L'année 2021 a vu une **accélération de l'inflation** au cours du second semestre, du fait de l'augmentation des prix de l'énergie, du transport et des matières premières, notamment agricoles. Cette inflation a eu un effet limité sur les achats marchands du Groupe en 2021, du fait de contrats négociés sur l'année entière, en particulier pour les marques nationales. L'impact a été plus marqué sur les coûts de distribution. Dans cet environnement, **Carrefour a intensifié son plan d'économies de coûts.**

Ces pressions inflationnistes devraient perdurer en 2022 et avoir un impact plus significatif pour l'ensemble des acteurs du marché, particulièrement en Europe. **Carrefour est pleinement mobilisé** pour défendre le pouvoir d'achat de ses consommateurs, tout en continuant de **renforcer son modèle économique.**

Pour cela, **le Groupe dispose d'atouts importants** : une position forte dans ses marchés clés, une dynamique commerciale et de parts de marché favorable pour ses partenaires commerciaux, une capacité avérée à réduire ses coûts et une longue expérience des environnements inflationnistes du fait de son implantation internationale. Pour protéger le pouvoir d'achat de ses consommateurs, le Groupe pourra compter notamment sur la montée en puissance des produits à marque Carrefour qui offrent un excellent rapport qualité/prix, une offre élargie de produits « premier prix » et un puissant programme de fidélité renforçant la compétitivité de ses enseignes.

¹ La mise en œuvre de ces rachats, leur durée de réalisation, et les montants définitifs ainsi rachetés dépendront notamment des conditions de marché. Carrefour se réserve la possibilité de faire évoluer en tout ou partie les modalités de ces rachats, dans les limites indiquées ci-dessus

FORTE ACCÉLÉRATION DE LA STRATÉGIE DIGITALE EN 2021

Carrefour a présenté lors de son Digital Day du 9 novembre 2021 les axes clés de sa stratégie digitale à horizon 2026 ainsi que les objectifs de création de valeur associés.

Cette stratégie s'appuie sur les atouts uniques et décisifs du Groupe Carrefour, fruits de la transformation profonde conduite depuis 2018. Elle est fondée sur une approche « *data-centric, digital first* » et sera mise en œuvre autour des quatre axes clés suivants : l'accélération de l'activité e-commerce, la montée en puissance des activités *Data & Retail Media*, la digitalisation des services financiers et la transformation, par le digital, des opérations traditionnelles de distribution.

En 2021, le Groupe a déjà réalisé de nombreuses avancées, témoignant de l'accélération de sa stratégie digitale.

E-commerce

Carrefour a réalisé en 2021 une **GMV e-commerce de 3,3 Md€, en hausse de +12%**, et a pour ambition de tripler cette GMV à 10 Md€ en 2026.

Le Groupe a poursuivi son offensive sur le e-commerce en 2021, avec notamment :

- L'ouverture de 8 nouveaux centres d'approvisionnement
- Le lancement du service de *quick commerce* « Carrefour Sprint » en partenariat avec Uber Eats et Cajoo, ainsi que la prise d'une participation minoritaire dans Cajoo
- L'annonce d'un partenariat avec Everli en décembre, pour développer le service innovant de *personal shopper*
- Une poursuite de l'amélioration de la profitabilité des activités e-commerce

En France, Carrefour affiche en 2021 des gains continus de parts de marché sur l'ensemble des canaux digitaux¹:

- +0,8 point de part de marché en Drive, à 13,1%, avec la croissance la plus rapide de l'industrie
- +5,9 points de part de marché en livraison à domicile, à 30,2%, renforçant sa position de leader

Par ailleurs, le Groupe continue d'accélérer sur le e-commerce non-alimentaire. En janvier 2022, Carrefour s'est associé à Brut. pour créer « Brut Shop », qui ambitionne de devenir le leader du « *live shopping* » en France.

Carrefour prévoit que le e-commerce génère 200 M€ de résultat opérationnel courant additionnel en 2026 par rapport à 2021.

Data & Retail Media

Le Groupe s'est allié à des leaders technologiques mondiaux (Criteo, Google, Liveramp) pour lancer en juin 2021 la plateforme Carrefour Links, qui compte **déjà plus de 150 partenaires industriels à fin décembre et génère des premiers résultats très prometteurs**.

Carrefour se fixe l'objectif d'être le leader européen du *Data & Retail Media*, un marché en pleine expansion, et prévoit que cette activité génère 200 M€ de ROC additionnel en 2026 par rapport à 2021.

Services financiers

Le groupe poursuit l'accélération de la digitalisation de ses services financiers. En 2021, la part des nouveaux crédits souscrits en ligne progresse de +8 points à 38% ; la part des clients utilisant le canal digital croît de +9 points à 67%.

En France, le parcours d'acquisition de la carte de paiement « Pass » a fait l'objet d'une refonte et d'une digitalisation complète, permettant une souscription en ligne en sept minutes. Au Brésil, le parcours d'acquisition de nouveaux clients est désormais intégré au site e-commerce, permettant l'émission instantanée d'une carte de paiement virtuelle, utilisable immédiatement pour régler ses achats.

¹ Source : Fox Intelligence, Nielsen

En parallèle, Carrefour a noué de nouveaux partenariats avec des *fintech*, dont Pledg en France pour offrir des solutions complètes de paiement fractionné aux clients de Carrefour Voyages, et Lovys en Espagne pour offrir une expérience 100% digitale d'assurance habitation.

ACQUISITION DE GRUPO BIG

Fin janvier, le Surintendant Général de l'autorité de la concurrence brésilienne (CADE) a recommandé l'approbation de l'acquisition, annoncée en mars 2021, de Grupo BIG par Carrefour. Cette recommandation prévoit la cession d'un nombre très limité de magasins, mentionnant un maximum de 11 magasins sur les 388 de Grupo BIG, soit moins de 3% du portefeuille. La décision finale de l'autorité de la concurrence est attendue d'ici juin 2022.

Les synergies identifiées lors de l'annonce de la transaction s'élevaient à 1,7 Md BRL d'EBITDA additionnel en base annuelle trois ans après la réalisation effective de la transaction. **Sur la base des échanges en cours avec Grupo BIG, Carrefour relève l'objectif de synergies à plus de 2,0 Md BRL.**

Cette hausse des synergies attendues traduit :

- Davantage de gains liés à la hausse de la densité commerciale et à la conversion des magasins aux enseignes Carrefour
- Des synergies sur les achats
- L'optimisation des coûts centraux ainsi qu'une meilleure efficacité logistique

OBJECTIFS RSE DE NOUVEAU DÉPASSÉS EN 2021

En 2021, Carrefour a de nouveau dépassé ses objectifs en matière de RSE, avec un taux d'atteinte de **111%** de l'**indice RSE et Transition Alimentaire**. Cet indice, introduit en 2018, évalue la performance de mise en œuvre des engagements RSE de Carrefour. Au cours de l'année 2021, Carrefour a renforcé ses ambitions en se fixant de nouveaux objectifs, notamment sur les thèmes suivants :

- **Transition alimentaire et partenaires**
 - 45 000 producteurs partenaires en Bio, local ou Filière Qualité Carrefour (FQC) d'ici 2025 : 38 580 en 2021 vs 36 277 en 2020
 - 300 fournisseurs engagés au sein du Pacte Transition Alimentaire d'ici 2025 : 114 en 2021 vs 26 en 2020
- **Réduction des emballages**
 - Objectif relevé à 20 000 tonnes d'emballages évitées d'ici 2025 (vs 10 000 tonnes initialement). Le Groupe est en avance à fin 2021 avec plus de 11 000 tonnes évitées depuis 2017
 - 100% d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2025. Carrefour rend compte pour la première fois de ce taux en France, qui atteint 46% en 2021
- **Réduction des émissions de CO2**
 - Carrefour s'est fixé d'atteindre la neutralité carbone (scope 1 et 2) d'ici 2040, avec une réduction cible des émissions de CO2 de -55% en 2030 et -70% en 2040 (vs 2019). En 2021, les émissions ont été réduites de -20% vs 2019, en avance sur la cible. Le Groupe s'est par ailleurs engagé à atteindre la neutralité carbone de ses activités e-commerce dès 2030
 - Lancement d'une plateforme de reporting partagée avec les fournisseurs (projet « 20 mégatonnes ») pour piloter la réduction de l'empreinte carbone des produits (scope 3)
- **Ressources humaines**
 - 35% de femmes au sein du « Top 200 managers » en 2025 : 25% en 2021 vs 22% en 2020. La féminisation de l'ensemble du management progresse également de +1 point en 2021, à 42,5%

- Un taux de recommandation employé minimum de 75/100 (83/100 en 2021, +3 points vs 2020). La moyenne du secteur se situe à 74/100¹

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 obtient la meilleure note (A) au Carbon Disclosure Project (CDP).**

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS ET FINANCIERS

Objectifs opérationnels

- Progression du NPS® Groupe à horizon 2022 de +30 points depuis le début du plan
- 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 : atteint à fin 2021

Objectifs financiers

- 10 Md€ de GMV e-commerce en 2026
- 4,8 Md€ de chiffre d'affaires en produits bio en 2022
- Objectif relevé de 2,4 Md€ à 2,7 Md€ d'économies de coûts additionnels à horizon 2023 en année pleine (vs 2020)
- Cash-flow libre net d'un niveau supérieur à 1 Md€ par an
- Niveau annuel d'investissements (capex) d'environ 1,7 Md€. Ce montant s'entend hors capex exceptionnels liés à l'intégration de Grupo BIG, estimés à environ 150 M€ en 2022. Les capex sont donc attendus autour de 1,85 Md€ en 2022
- 300 M€ de cessions d'actifs immobiliers non stratégiques à horizon 2022 : atteint à fin 2021

AGENDA

- Chiffre d'affaires du premier trimestre 2022 : 20 avril 2022
- Assemblée Générale : 3 juin 2022
- Chiffre d'affaires du second trimestre et résultat du premier semestre 2022 : 27 juillet 2022
- Présentation du nouveau plan stratégique Carrefour : automne 2022

Le Conseil d'administration de Carrefour s'est réuni le 16 février 2022 sous la présidence de M. Alexandre Bompard et a arrêté les comptes consolidés pour l'exercice 2021. Ces comptes ont été audités et le rapport de certification est en cours d'émission. Ces comptes sont, et le rapport des commissaires aux comptes sera, disponibles à l'adresse suivante : <https://www.carrefour.com/fr/finance/publications-financieres>

CONTACTS

Relations investisseurs

Sébastien Valentin, Anthony Guglielmo, Louise Brun

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

¹ Source : Ipsos

ANNEXES

Ventes TTC du 4^{ème} trimestre 2021

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 22 170 M€ pre-IAS 29. L'effet de change au quatrième trimestre a été défavorable à hauteur de -0,6%, notamment dû à la dépréciation du peso argentin. L'effet essence est favorable à hauteur de +3,7%. L'effet calendaire est défavorable à -0,1%. L'effet des ouvertures est de +1,0%. L'effet des acquisitions est de +1,9%. L'impact de l'application de la norme IAS 29 est de +176 M€.

	Ventes TTC (M€)	Variation hors essence hors calendaire		Variation totale avec essence	
		en comparable	en organique	à changes courants	à changes constants
France	10 643	-0,3%	-1,3%	+5,7%	+5,7%
Hypermarchés	5 473	-1,8%	-2,4%	+3,3%	+3,3%
Supermarchés	3 469	-1,3%	-3,9%	+4,9%	+4,9%
Proximité /autres formats	1 701	+6,9%	+8,5%	+15,8%	+15,8%
Autres pays d'Europe	6 535	0,0%	-0,7%	+1,6%	+2,0%
Espagne	2 996	+1,6%	+1,9%	+7,2%	+7,2%
Italie	1 179	+2,5%	-2,6%	-0,7%	-0,7%
Belgique	1 115	-6,8%	-6,8%	-6,9%	-6,9%
Pologne	613	+5,7%	+6,0%	+3,8%	+6,5%
Roumanie	631	-3,3%	-2,4%	-3,8%	-2,3%
Amérique latine (pre-IAS 29)	4 367	+4,0%	+7,5%	+9,0%	+12,2%
Brésil	3 572	-6,1%	-2,0%	+4,5%	+3,7%
Argentine (pre-IAS 29)	796	+61,0%	+61,0%	+34,5%	+61,5%
Asie	625	+2,3%	+3,2%	+34,5%	+25,5%
Taiwan	625	+2,3%	+3,2%	+34,5%	+25,5%
Total Groupe (pre-IAS 29)	22 170	+0,7%	+0,8%	+5,7%	+6,2%
IAS 29 ⁽¹⁾	176				
Total Groupe (post-IAS 29)	22 346				

Note : (1) hyperinflation et changes

Base de comparaison et cumul sur deux ans – 4^{ème} trimestre

Variation hors essence hors calendaire en comparable	T4 2020	T4 2021	LFL cumulé sur 2 ans ⁽¹⁾
France	+5,5%	-0,3%	+5,2%
Hypermarchés	+3,9%	-1,8%	+2,1%
Supermarchés	+9,8%	-1,3%	+8,5%
Proximité /autres formats	+2,0%	+6,9%	+8,9%
Autres pays d'Europe	+1,8 %	0,0%	+1,7%
Espagne	+6,0%	+1,6%	+7,6%
Italie	-7,6%	+2,5%	-5,1%
Belgique	+5,7%	-6,8%	-1,2%
Pologne	-4,2%	+5,7%	+1,6%
Roumanie	+1,6%	-3,3%	-1,8%
Amérique latine	+25,3%	+4,0%	+29,3%
Brésil	+22,9%	-6,1%	+16,8%
Argentine	+39,6%	+61,0%	+100,7%
Asie	+0,1%	+2,3%	+2,4%
Taiwan	+0,1%	+2,3%	+2,4%
Total Groupe	+8,7%	+0,7%	+9,4%

Note : (1) Somme du LFL T4 2020 et du LFL T4 2021

Effets techniques – 4^{ème} trimestre 2021

	Calendaire	Essence	Change
France	-0,1%	+6,8%	-
Hypermarchés	-0,2%	+5,8%	-
Supermarchés	+0,1%	+8,8%	-
Proximité /autres formats	-0,3%	+5,9%	-
Autres pays d'Europe	-0,3%	+1,5%	-0,4%
Espagne	-0,8%	+2,4%	-
Italie	+0,0%	+1,8%	-
Belgique	-0,1%	-	-
Pologne	+0,6%	-0,2%	-2,7%
Roumanie	+0,1%	+0,0%	-1,5%
Amérique latine	+0,3%	+0,9%	-3,3%
Brésil	+0,2%	+1,3%	+0,8%
Argentine	+0,5%	-	-27,0%
Asie	-0,9%	-	+9,0%
Taiwan	-0,9%	-	+9,0%
Total Groupe	-0,1%	+3,7%	-0,6%

Ventes TTC de l'exercice 2021

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 80 895 M€ pre-IAS 29. L'effet de change en 2021 a été défavorable à hauteur de -2,7%, notamment dû à la dépréciation du réal brésilien et du peso argentin. L'effet essence est favorable à hauteur de +2,1%. L'effet calendaire est défavorable à -0,3%. L'effet des ouvertures est de +0,9%. L'effet des acquisitions est de +1,8%. L'impact de l'application de la norme IAS 29 est de +351 M€.

	Ventes TTC (M€)	Variation hors essence hors calendaire		Variation totale avec essence	
		en comparable	en organique	à changes courants	à changes constants
France	39 341	+1,8%	+0,0%	+3,7%	+3,7%
Hypermarchés	19 648	+0,6%	+0,0%	+2,7%	+2,7%
Supermarchés	13 224	+3,6%	-1,1%	+4,0%	+4,0%
Proximité /autres formats	6 469	+2,1%	+2,6%	+6,1%	+6,1%
Autres pays d'Europe	23 662	-1,1%	-1,5%	+0,2%	+0,7%
Espagne	10 471	-0,4%	-0,2%	+4,6%	+4,6%
Italie	4 416	-3,0%	-6,5%	-5,3%	-5,3%
Belgique	4 307	-4,2%	-4,1%	-4,5%	-4,5%
Pologne	2 110	+3,0%	+3,5%	+0,8%	+3,6%
Roumanie	2 358	+2,0%	+3,2%	+1,3%	+3,0%
Amérique latine (pre-IAS 29)	15 292	+9,3%	+12,3%	+1,4%	+15,2%
Brésil	12 754	+1,0%	+4,6%	+0,3%	+8,6%
Argentine (pre-IAS 29)	2 538	+50,0%	+49,9%	+6,9%	+49,7%
Asie	2 600	-3,0%	-4,1%	+18,7%	+16,7%
Taïwan	2 600	-3,0%	-4,1%	+18,7%	+16,7%
Total Groupe (pre-IAS 29)	80 895	+2,3%	+1,9%	+2,6%	+5,3%
IAS 29 ⁽¹⁾	351				
Total Groupe (post-IAS 29)	81 245				

Note : (1) hyperinflation et changes

Base de comparaison et cumul sur deux ans – annuel

Variation hors essence hors calendaire en comparable	2020	2021	LFL cumulé sur 2 ans ⁽¹⁾
France	+3,6%	+1,8%	+5,4%
Hypermarchés	+1,0%	+0,6%	+1,6%
Supermarchés	+6,8%	+3,6%	+10,4%
Proximité /autres formats	+5,2%	+2,1%	+7,2%
Autres pays d'Europe	+3,5%	-1,1%	+2,3%
Espagne	+7,1%	-0,4%	+6,7%
Italie	-5,2%	-3,0%	-8,2%
Belgique	+8,3%	-4,2%	+4,1%
Pologne	-0,6%	+3,0%	+2,3%
Roumanie	+2,1%	+2,0%	+4,1%
Amérique latine	+23,0%	+9,3%	+32,3%
Brésil	+18,2%	+1,0%	+19,2%
Argentine	+49,3%	+50,0%	+99,3%
Asie	+1,2%	-3,0%	-1,8%
Taiwan	+1,2%	-3,0%	-1,8%
Total Groupe	+7,8%	+2,3%	+10,1%

Note : (1) Somme du LFL 2020 et du LFL 2021

Effets techniques – Exercice 2021

	Calendaire	Essence	Change
France	-0,3%	+3,9%	-
Hypermarchés	-0,4%	+3,2%	-
Supermarchés	-0,2%	+5,3%	-
Proximité /autres formats	-0,3%	+3,6%	-
Autres pays d'Europe	-0,4%	+1,0%	-0,4%
Espagne	-0,7%	+1,7%	-
Italie	+0,1%	+1,1%	-
Belgique	-0,4%	-	-
Pologne	-0,2%	+0,3%	-2,8%
Roumanie	-0,2%	+0,0%	-1,7%
Amérique latine	-0,4%	+0,4%	-13,8%
Brésil	-0,3%	+0,8%	-8,3%
Argentine	-0,2%	-	-42,8%
Asie	+0,1%	-	+2,0%
Taiwan	+0,1%	-	+2,0%
Total Groupe	-0,3%	+2,1%	-2,7%

Répartition géographique des ventes HT et du résultat opérationnel courant 2021

(en M€)	Ventes HT				Résultat opérationnel courant ⁽¹⁾			
	2020	2021	Variation changes constants	Variation changes courants	2020	2021	Variation changes constants	Variation changes courants
France	34 135	35 283	+3,4%	+3,4%	629	757	+20,4%	+20,4%
Europe (hors France)	21 239	21 283	+0,6%	+0,2%	698	718	+3,3%	+2,8%
Amérique latine	13 245	13 895	+14,5%	+4,9%	786	768	+6,3%	-2,2%
Asie	2 100	2 497	+16,9%	+18,9%	94	78	-18,1%	-16,7%
Fonctions globales	-	-	-	-	(33)	(49)	n.a.	n.a.
TOTAL	70 719	72 958	+5,0%	+3,2%	2 173⁽¹⁾	2 272	+7,7%	+4,6%

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

Compte de résultat consolidé 2021 vs 2020

(en M€)	2020	2021	Variation à changes constants	Variation à changes courants
Chiffre d'affaires hors taxes	70 719	72 958	5,0%	3,2%
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation	69 967	72 105	4,9%	3,1%
Autres revenus	2 183	2 181	2,7%	(0,1%)
Revenus totaux	72 150	74 286	4,9%	3,0%
Prix de revient des ventes	(56 705)	(58 766)	5,6%	3,6%
Marge commerciale	15 445	15 520	2,4%	0,5%
<i>En % du CA</i>	<i>21,8%</i>	<i>21,3%</i>	<i>(55pbs)</i>	<i>(57pbs)</i>
Frais généraux	(11 233)	(11 229)	1,8%	(0,0%)
<i>En % du CA</i>	<i>15,9%</i>	<i>15,4%</i>	<i>(50pbs)</i>	<i>(49pbs)</i>
Résultat opérationnel courant avant amortissement (EBITDA) ⁽¹⁾	4 465	4 550	3,9%	1,9%
<i>Marge d'EBITDA</i>	<i>6,3%</i>	<i>6,2%</i>	<i>(7pbs)</i>	<i>(8pbs)</i>
Amortissements	(2 039)	(2 018)	(0,0%)	(1,0%)
Résultat opérationnel courant (ROC) ⁽²⁾	2 173	2 272	7,7%	4,6%
<i>Marge opérationnelle courante</i>	<i>3,1%</i>	<i>3,1%</i>	<i>+8pbs</i>	<i>+4pbs</i>
Quote-part des mises en équivalence	(13)	12		
Résultat opérationnel courant après quote-part des mises en équivalence	2 160	2 284		
Produits et charges non courants	(474) ⁽²⁾	(374) ⁽³⁾		
Résultat opérationnel	1 686	1 911		
Résultat financier	(334)	(279)		
Coût de l'endettement financier net	(171)	(172)		
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	(113)	(106)		
Autres produits et charges financiers	(50)	(1)		
Résultat avant impôts	1 351	1 632		
Impôts sur les résultats	(498)	(372)		
Résultat net des activités poursuivies	853	1 259		
Résultat net des activités non poursuivies	(22)	42		
Résultat net total	831	1 301		
Dont Résultat net, Part du Groupe	641	1 072		
dont activités poursuivies	663	1 030		
dont activités non poursuivies	(22)	42		
Dont Résultat net, Part des minoritaires	190	229		
dont activités poursuivies	190	229		
dont activités non poursuivies	-	-		
Résultat net part du Groupe, ajusté des éléments exceptionnels	1 011	1 158		
Amortissements logistiques (en prix de revient des ventes)	(253)	(259)		
Résultat net part du Groupe, ajusté des éléments exceptionnels, par action	1,26	1,47		
Nombre d'actions moyen pondéré avant dilution (en millions)	806	787		

Notes : (1) le résultat opérationnel courant avant amortissements (EBITDA) exclut également les amortissements logistiques comptabilisés en prix de revient des ventes ; (2) le ROC intègre les produits et charges relatifs aux effets de la COVID-19. Les primes exceptionnelles et avantages assimilés versés aux collaborateurs en 2020 (128 M€, au S1) sont comptabilisés en autres produits et charges non-courants ; (3) dont environ 230 M€ de plus-value liée à la cession de 60% de Market Pay

Bilan consolidé

(en M€)	31 décembre 2020 publié	31 décembre 2020 retraité ⁽¹⁾	31 décembre 2021
ACTIF			
Immobilisations incorporelles	9 358	9 358	9 328
Immobilisations corporelles	10 505	10 505	10 721
Immobilisations financières	2 384	2 384	2 408
Impôts différés actifs	679	679	631
Immeubles de placement	259	259	291
Droits d'utilisation de l'actif	4 506	4 506	4 361
Encours des sociétés financières – Part à plus d'un an	1 933	1 933	1 821
Autres actifs non courants	490	490	321
Actifs non courants	30 115	30 115	29 883
Stocks	5 326	5 326	5 858
Créances commerciales	2 526	2 526	2 581
Encours des sociétés financières – Part à moins d'un an	3 295	3 295	3 473
Créances fiscales	608	608	675
Autres actifs courants	788	788	943
Autres actifs financiers courants	368	368	532
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 439	4 439	3 703
Actifs courants	17 349	17 349	17 765
Actifs détenus en vue de leur vente	124	124	20
TOTAL	47 588	47 588	47 668
PASSIF			
Capitaux propres, part du Groupe	9 795	10 103	10 251
Intérêts minoritaires dans les sociétés consolidées	1 502	1 507	1 579
Capitaux propres	11 297	11 609	11 830
Impôts différés passifs	467	467	374
Provisions pour risques et charges	2 670	2 357	2 455
Dettes financières – Part à plus d'un an	6 305	6 305	5 491
Engagements locatifs – Part à plus d'un an	3 787	3 787	3 602
Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an	1 506	1 506	1 573
Dettes fiscales – Part à plus d'un an	214	214	193
Passifs non courants	14 949	14 637	13 688
Dettes financières – Part à moins d'un an	1 084	1 084	1 342
Engagements locatifs – Part à moins d'un an	936	936	995
Fournisseurs et autres créditeurs	12 560	12 560	13 072
Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an	3 067	3 067	2 868
Dettes fiscales – Part à moins d'un an	1 039	1 039	1 108
Autres passifs courants	2 617	2 617	2 765
Passifs courants	21 303	21 303	22 150
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente	39	39	-
TOTAL	47 588	47 588	47 668

Note : (1) retraité de la décision IFRS IC sur IAS 19

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en M€)	2020	2021	Variation
DETTE NETTE D'OUVERTURE	(2 615)	(2 616)	(1)
EBITDA	4 465	4 550	85
Impôts	(477)	(439)	38
Résultat financier (hors coût de l'endettement financier net et intérêts nets relatifs aux contrats de location)	(50)	(1)	49
Décassement des coûts de restructuration et autres	(476)	(299)	177
Autofinancement (activités poursuivies)	3 462	3 811	349
Variation du besoin en fonds de roulement (dont variation des encours sur crédits à la consommation)	(14)	(136)	(122)
Activités abandonnées	(54)	(15)	39
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	3 395	3 661	266
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 241) ⁽¹⁾	(1 626)	(385)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles (liées à l'activité)	155	277	122
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations	(85)	124	209
Cash-Flow libre	2 223	2 435	211
Cash-Flow libre retraité des éléments exceptionnels et des activités abandonnées	2 761	2 721	(40)
Paiements locatifs (dont intérêts) nets des paiements reçus de la sous-location financière	(996)	(1 035)	(39)
Coût de l'endettement financier net	(171)	(172)	(1)
Cash-flow libre net	1 056	1 228	172
Cash-flow libre net retraité des éléments exceptionnels et des activités abandonnées	1 594	1 514	(79)
<i>Eléments exceptionnels et activités abandonnées⁽²⁾</i>	<i>(538)</i>	<i>(286)</i>	<i>252</i>
Investissements financiers	(591)	(331)	260
Cessions de titres	20	192	172
Augmentation / (Diminution) de capital de Carrefour SA	-	(702)	(702)
Dividendes versés	(170)	(576)	(406)
Autres	(316)	172	488
DETTE NETTE DE CLOTURE	(2 616)	(2 633)	(16)

Notes : (1) retraité de Makro ; (2) activités abandonnées, restructurations (298 M€ en 2021 contre 341 M€ en 2020), versement de primes exceptionnelles et d'avantages assimilés aux salariés du Groupe en 2020 (128 M€, au S1) et autres

Variation des capitaux propres

(en M€)	Total capitaux propres	Capitaux propres, part du Groupe	Intérêts minoritaires
Situation au 31 décembre 2020 (publié)	11 297	9 795	1 502
Impacts liés à la décision IFRS IC - IAS 19	312	308	4
Situation au 31 décembre 2020 (retraité⁽¹⁾)	11 609	10 103	1 507
Résultat net total 2021	1 301	1 072	229
Autres éléments du résultat global, après impôt	179	153	27
Dividendes	(581)	(383)	(198)
Effet de variations de périmètre et autres ⁽²⁾	(678)	(693)	14
Situation au 31 décembre 2021	11 830	10 251	1 579

Note : (1) retraité de la décision IFRS IC sur IAS 19 ; (2) principalement le rachat d'actions propres

Résultat net part du Groupe, ajusté des éléments exceptionnels

(en M€)	2020	2021
Résultat net, part du Groupe	641	1 072
Retraitement des produits et charges non courants (avant impôt)	474	374
Retraitement d'éléments exceptionnels dans le résultat financier	29	31
Effet d'impôts ⁽¹⁾	(147)	(292)
Retraitement sur la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	-	-
Retraitement sur la quote-part de résultat des minoritaires	(8)	16
Retraitement du résultat net des activités abandonnées, part du Groupe	22	(42)
Résultat net part du Groupe, ajusté des éléments exceptionnels	1 011	1 158

Note : (1) effet sur l'impôt des éléments retraités (produits et charges non-courants et résultat financier) ainsi que produits et charges d'impôts exceptionnels

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€)	2020 pre-IAS 29	Magasins comparables ⁽¹⁾	Calendaire	Ouvertures	Effet périmètre et autres ⁽²⁾	Essence	2021 à changes constants pre-IAS 29	Changes	2021 à changes courants pre-IAS 29	IAS 29 ⁽³⁾	2021 à changes courants post-IAS 29
T1	19 445	+4,2%	-1,0%	+0,8%	-0,6%	-1,1%	+2,2%	-6,7%	18 564	+13	18 577
T2	18 710	+3,6%	-0,4%	+0,8%	+0,6%	+3,8%	+8,3%	-3,0%	19 692	+49	19 742
T3	19 690	+0,8%	+0,1%	+0,9%	+0,9%	+2,0%	+4,6%	-0,7%	20 468	+112	20 581
T4	20 975	+0,7%	-0,1%	+1,0%	+0,9%	+3,7%	+6,2%	-0,6%	22 170	+176	22 346
Annuels	78 820	+2,3%	-0,3%	+0,9%	+0,5%	+2,1%	+5,3%	-2,7%	80 895	+351	81 245

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

Application de la norme IAS 19

Au 31 décembre 2021, les états financiers consolidés de l'exercice 2020 ont été retraités (« 31/12/2020 retraité ») de la décision de l'IFRS IC publiée en mai 2021 relative aux rattachements des droits à prestations aux périodes de service dans le calcul de la provision avantages au personnel entrant dans le champ de la norme IAS 19 (cf. note 4 des Comptes consolidés).

Objectifs

	Fin 2021	Objectif
Objectifs opérationnels		
Progression du NPS® Groupe depuis le début du plan	+21 points	+30 points à horizon 2022
Chiffre d'affaires réalisé via des produits à marque Carrefour	31% du CA +2 point vs n-1	1/3 du CA en 2022
Ouvertures de magasins de proximité	2 994 (+1 120 en 2021)	2700 à horizon 2022 : ATTEINT
Objectifs financiers		
GMV e-commerce	3,3 Md€	10 Md€ en 2026
Chiffre d'affaires en produits bio	2,7 Md€	4,8 Md€ en 2022
Plan d'économies de coûts	930 M€	2,7 Md€ en année pleine à horizon 2023
Cash-flow libre net ⁽¹⁾	1 228 M€	>1 Md€ : ATTEINT
Investissements (capex)	1,6 Md€	1,5-1,7 Md€ : ATTEINT
Cessions d'actifs immobiliers non-stratégiques	330 M€	300 M€ à horizon 2022 : ATTEINT

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 111% en 2021

L'indice RSE et transition alimentaire de Carrefour évalue les résultats extra-financiers de Carrefour. Conçu pour mesurer les performances des politiques RSE sur plusieurs années, l'indice fixe un objectif annuel pour les indicateurs stratégiques de la RSE. Le score global de l'indice est une moyenne simple des scores de ces indicateurs⁽¹⁾.

Catégorie	Statut	Objectif	2020	2021	Score 2021
Produits					106%
Agriculture durable	Nouveau	15% des ventes de produits frais alimentaires sont issues de l'agriculture biologique ou de l'agroécologie d'ici 2025	-	5%	96%
Matières premières	Rehaussé	100% des matières premières sensibles sont couvertes par un plan de réduction des risques d'ici 2025 ⁽¹⁾	-	54%	101%
Emballages	Rehaussé	20 000 tonnes d'emballages économisées d'ici 2025 (cumulé depuis 2017)	6 212	11 068	119%
		100% d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2025 ⁽²⁾	44%	46%	
Bien-être animal	Nouveau	100% des objectifs clés de notre politique bien-être animal déployés dans tous les pays d'ici 2025 ⁽³⁾	-	62%	101%
Engagement des fournisseurs	Nouveau	300 fournisseurs engagés au sein du pacte transition alimentaire d'ici 2025	26	114	114%
Magasins					102%
Gaspillage alimentaire	Confirmé	50% de réduction du gaspillage alimentaire (par rapport à 2016)	-29%	-31%	93%
Déchets	Confirmé	100% des déchets valorisés d'ici 2025	66%	68%	95%
Emissions CO2	Rehaussé	50% de réduction des émissions de CO2 liées aux scopes 1 et 2 d'ici 2030, et -70% d'ici 2040 (vs 2019)	-14%	-20%	116%
Producteurs partenaires	Nouveau	45 000 producteurs partenaires d'ici 2025	36 277	38 580	103%
Clients					112%
Transition alimentaire en magasins	Nouveau	+30 points aux baromètres clients en magasin concernant les produits bio et locaux, la réduction du gaspillage alimentaire et des emballages, la santé et la nutrition d'ici 2025 ⁽⁴⁾	-	+8	120%
Programme Act For Food	Confirmé	80% de nos clients pensent que Carrefour les aide à avoir une alimentation saine et responsable, tout en restant accessible en prix d'ici 2022 ⁽⁵⁾	77%	78%	104%
Collaborateurs					123%
Engagement collaborateur	Nouveau	Score minimum de 75/100 de recommandation employeur attribué tous les ans à Carrefour par ses collaborateurs ⁽⁶⁾	80%	83%	132%
Egalité femmes - hommes	Nouveau	35% de femmes dirigeantes (top 200) d'ici 2025	22%	25%	103%
Formation	Nouveau	Tous les ans, au moins 50% des salariés suivent une formation	-	81%	161%
Handicap	Confirmé	Au moins 4% des salariés sont en situation de handicap dans le Groupe Carrefour d'ici 2025	3,6%	3,4%	95%

Note : (1) Trois objectifs concernant : les ressources halieutiques, les matières avec un risque de déforestation (huile de palme, bœuf brésilien, soja, cacao et traçabilité des traders) et les matières textile (coton, cachemire et viscose) ; (2) Objectif Groupe ; périmètre France uniquement en 2020 et 2021, le reporting est en cours de déploiement dans les autres pays du Groupe ; (3) Quatre objectifs concernant : la vente d'œufs coquilles hors cage, l'utilisation d'œufs ingrédient hors cage, les conditions d'élevage des poulets et la réalisation d'audits sur le bien-être animal dans les abattoirs ; (4) Le Baromètre client mesure la satisfaction des clients en magasin sur une échelle de 0 à 200 pour les critères suivants : "Choix en produits bio", "Choix en produits locaux", "Réduction des emballages plastiques", "Lutte contre le gaspillage alimentaire" et "Qualité des produits de marque Carrefour" ; (5) 1,1 millions de répondants en 2021 ; (6) 25 000 personnes interrogées en 2021

Expansion sous enseignes – 4^{ème} trimestre 2021

Milliers de m ²	31 déc. 2020	30 sept. 2021	Ouvertures/ Extensions	Acquisitions	Fermetures/ Réductions/Cessions	Mouvements T4 2021	31 déc. 2021
France	5 507	5 563	+31	+3	-10	+23	5 586
Europe (hors Fr)	6 165	5 874	+65	-	-31	+34	5 908
Amérique latine ⁽¹⁾	2 717	2 909	+49	-	-14	+35	2 944
Asie	1 035	1 142	+4	-	-574	-570	572
Autres ⁽²⁾	1 486	1 501	+49	-	-7	+42	1 543
Groupe	16 910	16 988	+197	+3	-636	-436	16 552

Note : (1) Retraité pour aligner la définition de la surface commerciale entre Atacadão et Carrefour Retail au Brésil ; (2) Afrique, Moyen-Orient et République Dominicaine

Parc de magasins sous enseignes – 4^{ème} trimestre 2021

Nb de magasins	31 déc. 2020	30 sept. 2021	Ouvertures	Acquisitions	Fermetures/ Cessions	Transferts	Mouvements T4 2021	31 déc. 2021
Hypermarchés	1 212	1 226	+11	-	-107	-	-96	1 130
France	248	253	-	-	-	-	-	253
Europe (hors Fr)	456	453	+4	-	-	-	+4	457
Amérique latine	185	184	-	-	-	-	-	184
Asie	172	175	+1	-	-106	-	-105	70
Autres ⁽¹⁾	151	161	+6	-	-1	-	+5	166
Supermarchés	3 546	3 526	+83	-	-33	-2	+48	3 574
France	1 173	1 047	-	-	-2	-2	-4	1 043
Europe (hors Fr)	1 864	1 889	+55	-	-18	-	+37	1 926
Amérique latine	151	150	+1	-	-	-	+1	151
Asie	10	12	+1	-	-9	-	-8	4
Autres ⁽¹⁾	348	428	+26	-	-4	-	+22	450
Magasins de proximité	7 827	8 490	+217	+21	-86	-	+152	8 642
France	4 018	4 259	+84	+21	-34	-	+71	4 330
Europe (hors Fr)	3 156	3 355	+116	-	-41	-	+75	3 430
Amérique latine	530	544	+16	-	-2	-	+14	558
Asie	66	281	+1	-	-8	-	-7	274
Autres ⁽¹⁾	57	51	-	-	-1	-	-1	50
Cash & carry	392	426	+14	-	-1	+1	+14	440
France	147	146	-	-	-	+1	+1	147
Europe (hors Fr)	13	13	-	-	-1	-	-1	12
Amérique latine	214	249	+10	-	-	-	+10	259
Asie	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres ⁽¹⁾	18	18	+4	-	-	-	+4	22
Soft discount (Supeco)	71	101	+7	-	-1	+1	+7	108
France	6	20	+5	-	-	+1	+6	26
Europe (hors Fr)	64	80	+2	-	-1	-	+1	81
Amérique latine	1	1	-	-	-	-	-	1
Asie	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	-	-
Groupe	13 048	13 769	+332	+21	-228	-	+125	13 894
France	5 592	5 725	+89	+21	-36	-	+74	5 799
Europe (hors Fr)	5 553	5 790	+177	-	-61	-	+116	5 906
Amérique latine	1 081	1 128	+27	-	-2	-	+25	1 153
Asie	248	468	+3	-	-123	-	-120	348
Autres ⁽¹⁾	574	658	+36	-	-6	-	+30	688

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 règlementée disponibles sur le site de Carrefour (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.