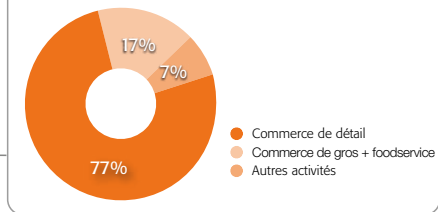
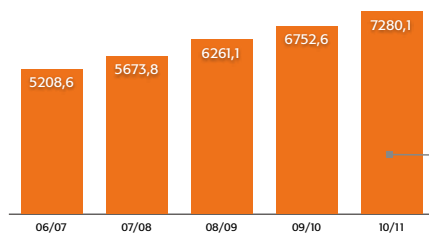


# Rapport annuel 2010-2011

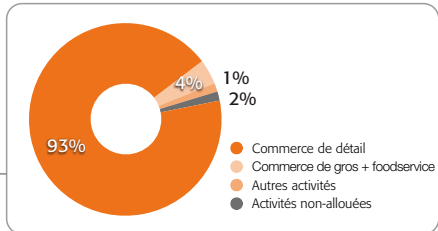
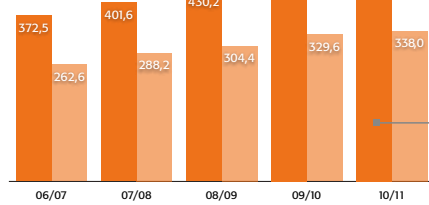
Créer ensemble une valeur  
ajoutée durable fondée sur  
nos valeurs et notre savoir-faire  
dans la distribution

## Chiffre d'affaires du Groupe Colruyt (en millions d'EUR)

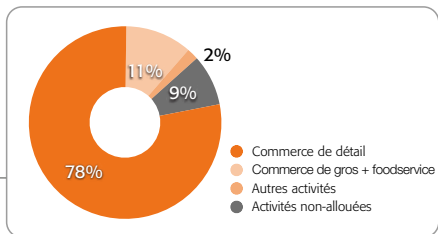
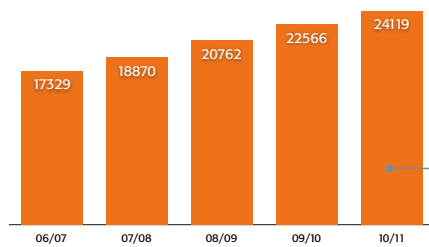


## Résultats du Groupe Colruyt (en millions d'EUR)

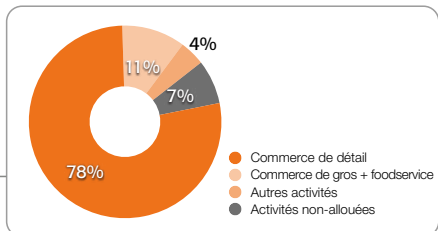
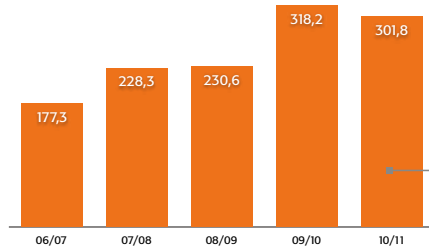
■ Résultat d'exploitation (EBIT)  
■ Bénéfice de l'exercice (quote-part du Groupe)



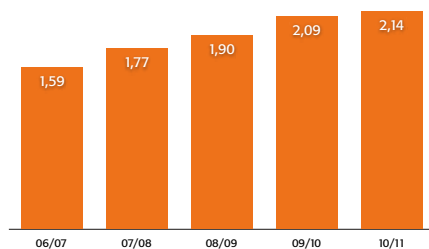
## Emploi au 31.03



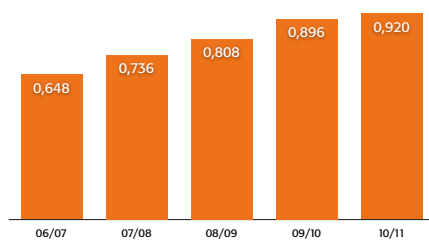
## Investissements réalisés (en millions d'EUR)



## Bénéfice par action Colruyt (en EUR)



## Dividende brut par action Colruyt (en EUR)



Hal, le 24 juin 2011

**Société anonyme Ets. Fr. Colruyt**

Siège social :  
Wilgenveld  
Edingensesteenweg 196  
B-1500 HAL

RPM Bruxelles  
TVA : BE 400.378.485  
Numéro d'entreprise : 0400.378.485

Tél. 02 360 10 40  
Fax 02 360 02 07  
Internet: [www.colruyt.be](http://www.colruyt.be) - [www.colruytgroup.com](http://www.colruytgroup.com)  
E-mail: [colruyt@colruyt.be](mailto:colruyt@colruyt.be)

# EXERCICE

2010/2011

RAPPORT ANNUEL  
soumis à l'Assemblée générale ordinaire  
du 21 septembre 2011  
par le  
CONSEIL D'ADMINISTRATION  
et  
RAPPORT du COMMISSAIRE

Dit jaarverslag is ook verkrijgbaar in het Nederlands.  
This annual report is also available in English.

**Risques liés aux prévisions**

Les déclarations du Groupe Colruyt exprimées dans ce rapport annuel ainsi que les références au présent rapport annuel faites dans d'autres déclarations écrites ou verbales du Groupe relatives aux perspectives ayant trait aux activités, événements et développements stratégiques du Groupe Colruyt sont des prévisions et comportent donc des risques et des incertitudes. Les informations communiquées ont trait aux informations disponibles à l'heure actuelle, qui peuvent donc différer des résultats finaux. Les facteurs qui peuvent influencer une divergence entre la prévision et la réalité sont : des changements du contexte micro- ou macroéconomique, des changements de conjoncture, des changements du climat concurrentiel, des déclarations défavorables relatives à la construction et/ou à l'extension de magasins nouveaux ou existants, des problèmes d'approvisionnement avec des fournisseurs, ainsi que tous les autres facteurs susceptibles d'avoir un impact sur le résultat du Groupe. Le Groupe Colruyt ne prend aucun engagement quant aux communications futures pouvant avoir une influence sur le résultat du Groupe ou provoquer une divergence par rapport aux perspectives avancées dans le présent rapport annuel ou dans toute autre communication du Groupe, tant écrite que verbale.

|  |           |  |           |
|--|-----------|--|-----------|
| <b>Mot du président</b>  | <b>4</b>  | 4.1. Le commerce de gros en Belgique                                   | 38        |
| <b>Partie 1 :</b>  |           | 4.1.1. Spar Retail   | 38        |
| <b>Principaux chiffres de l'exercice 2010/2011</b>   | <b>5</b>  | 4.1.2. Food service (Collivery et Food Invest)                         | 39        |
| 1. Analyse du compte de résultat   | 5         | 4.1.3. Alvo  | 40        |
| 2. Analyse du compte de résultat par secteur   | 6         | 4.2. Le commerce de gros en France                                     | 40        |
| 3. Analyse des flux de trésorerie et du bilan  | 7         | 4.2.1. Codi-France – livraison aux magasins affiliés                   | 40        |
| 4. Prévisions  | 7         | 4.2.2. Pro à Pro Distribution – food service (RHD)                     | 40        |
| Informations relatives aux secteurs  | 8         | 5. Autres activités  | 41        |
| Investissements réalisés   | 8         | 5.1. DATS 24   | 41        |
| <b>Partie 2 : Mission et valeurs du Groupe Colruyt</b>   | <b>9</b>  | 5.2. Symeta  | 42        |
| 1. Notre mission   | 9         | 5.3. intrion   | 43        |
| 2. Nos valeurs   | 9         | 5.4. Energie renouvelable – WE-Power                                   | 43        |
| 3. Le Groupe Colruyt en mouvement  | 10        | 6. Activités corporate   | 44        |
| 4. Durabilité  | 11        | 6.1. Informatique  | 44        |
| 4.1. Notre vision  | 11        | 6.2. Communication   | 45        |
| 4.2. Environnement et énergie  | 13        | 6.3. Personnel   | 45        |
| 4.3. Mobilité  | 16        | 6.4. Finances  | 45        |
| 4.4. Projets sociaux   | 17        | <b>Partie 4 : Administration, surveillance et direction</b>            | <b>46</b> |
| 5. Travailler au sein du Groupe Colruyt  | 19        | 1. Conseil d'administration  | 46        |
| 6. Implication financière  | 20        | 2. Direction   | 47        |
| 6.1. Participation aux bénéfices   | 20        | <b>Partie 5 : Gouvernance d'entreprise /</b>                           |           |
| 6.2. Augmentation de capital réservée  | 21        | <b>Administration durable</b>  | <b>48</b> |
| 7. Emploi, charges salariales et contributions cédées au Trésor belge                                  | 22        | 1. Déclaration de gouvernance d'entreprise et d'administration durable | 48        |
| 7.1. Création d'emplois  | 22        | 1.1. Code de référence   | 48        |
| 7.2. Charges salariales et salaire net en Belgique   | 22        | 1.2. Charte  | 48        |
| 7.3. Contributions cédées au Trésor belge  | 23        | 1.2.1. Assemblée générale  | 48        |
| <b>Partie 3 : Activités</b>  | <b>24</b> | 1.2.2. Conseil d'administration  | 49        |
| 1. Segmentation  | 24        | 1.2.3. Gestion journalière   | 50        |
| 2. Immobilier  | 25        | 1.2.4. Affectation du résultat - politique en matière de dividendes    | 50        |
| 3. Commerce de détail  | 27        | 1.2.5. Actionnaires/Actions  | 50        |
| 3.1. Colruyt   | 27        | 1.2.6. Informations destinées aux actionnaires                         | 51        |
| 3.2. OKay et Bio-Planet  | 31        | 2. Evénements pendant l'exercice                                       | 52        |
| 3.3. DreamLand, DreamBaby, ColliShop et Cookozi  | 33        | 2.1. Comité d'audit  | 52        |
| 3.4. Magasins de distribution alimentaire en France  | 35        | 2.2. Réunions du Conseil d'administration                              | 52        |
| 3.5. Filiales et services de support travaillant principalement pour le commerce de détail en Belgique | 35        | Rémunération du Conseil d'administration                               | 52        |
| Boutiques Internet du Groupe Colruyt   | 37        | Rémunération de la Direction du Groupe                                 | 53        |
| 4. Activités de commerce de gros   | 38        | 3. Gestion des risques et contrôle interne                             | 53        |
|  |           | 3.1. Généralités   | 53        |

|   |           |  |     |
|---|-----------|--|-----|
| 3.2. Composantes des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne                       | 53        | 8.13. Placements   | 98  |
| 3.3. Coris : ancre de la gestion des risques du Groupe Colruyt                                    | 54        | 8.14. Regroupements d'entreprises et cessions de filiales  | 100 |
| 3.4. Gestion des risques et contrôle interne dans le cadre du processus de compte rendu financier | 54        | 8.15. Actifs et passifs d'impôt différé  | 101 |
| 3.5. Principaux risques du Groupe Colruyt   | 55        | 8.16. Stocks   | 102 |
| <b>Partie 6 : Actionnariat – actions de Colruyt</b>   | <b>57</b> | 8.17. Créances commerciales et autres créances   | 104 |
| Calendrier destiné aux actionnaires   | 57        | 8.18. Trésorerie et équivalents de trésorerie  | 105 |
| 1. Dividende de l'exercice 2010/2011  | 57        | 8.19. Capitaux propres   | 107 |
| 2. Aperçu des actions S.A. Ets. Fr. Colruyt   | 59        | 8.20. Bénéfice par action  | 108 |
| 3. Rachat d'actions propres   | 59        | 8.21. Provisions   | 108 |
| Déclaration de transparence   | 61        | 8.22. Passifs non courants relatifs aux avantages du personnel   | 110 |
| 4. Structure de l'actionnariat  | 61        | 8.23. Passifs productifs d'intérêts  | 113 |
| 5. Communication d'un accord d'action de concert  | 62        | 8.24. Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs                               | 114 |
| 6. Ethibel  | 62        | 8.25. Gestion des risques  | 117 |
| <b>Partie 7: Rapport financier</b>  | <b>63</b> | 8.26. Droits et engagements hors bilan   | 119 |
| 1. Compte de résultat consolidé   | 64        | 8.27. Passifs éventuels et actifs éventuels  | 120 |
| 2. Etat consolidé du résultat global  |           | 8.28. Dividendes payés et proposés   | 120 |
| 3. Etat consolidé de la situation financière  | 65        | 8.29. Parties liées  | 122 |
| 4. Etat consolidé des variations des capitaux propres   | 66        | 8.30. Evénements postérieurs à la date de clôture  | 122 |
| 5. Etat consolidé des flux de trésorerie  | 67        | 8.31. Honoraires du commissaire  | 122 |
| 6. Déclaration des personnes responsables   | 68        | 8.32. Liste des sociétés consolidées   | 122 |
| 7. Rapport du commissaire   | 69        | 8.33. Comptes annuels abrégés (non consolidés) de la S.A. Ets. Fr. Colruyt, établis selon les normes comptables belges | 125 |
| 8. Notes aux états financiers consolidés  | 71        |  |     |
| 8.1. Méthodes comptables pour les états financiers consolidés                                     | 71        |  |     |
| 8.2. Information sectorielle  | 82        |  |     |
| 8.3. Chiffre d'affaires et marge brute  | 86        |  |     |
| 8.4. Autres produits et charges d'exploitation  | 87        |  |     |
| 8.5. Services et biens divers   | 87        |  |     |
| 8.6. Frais de personnel   | 88        |  |     |
| 8.7. Résultat financier net   | 89        |  |     |
| 8.8. Impôts sur le résultat   | 90        |  |     |
| 8.9. Goodwill   | 91        |  |     |
| 8.10. Immobilisations incorporelles   | 93        |  |     |
| 8.11. Immobilisations corporelles   | 95        |  |     |
| 8.12. Participations dans des entreprises associées   | 97        |  |     |

## Mot du président

---



*En cette année dominée par l'immobilisme politique, le chiffre d'affaires du Groupe Colruyt a progressé de près de 8 %. Chacun de nos collaborateurs – qui sont dans l'intervalle plus de 24.000 – a toutes les raisons et tous les droits d'en être fier. Je tiens dès lors à les remercier de tout cœur pour leur dévouement, car le brillant résultat que nous avons réalisé en tant que Groupe est le résultat direct des efforts quotidiens de chacun d'eux.*

*Mais il n'y a pas que nos collaborateurs que je tiens à remercier. Je remercie naturellement aussi nos clients pour la confiance qu'ils témoignent à nos magasins. Et aussi tous les autres partenaires économiques, sociaux et financiers qui nous ont soutenus au cours de l'année écoulée. C'est dans ce contexte que le terme « ensemble » de notre mission « Créer ensemble une valeur ajoutée durable fondée sur nos valeurs et notre savoir-faire dans la distribution. » prend tout son sens. Les résultats de l'exercice écoulé n'ont cependant pas suivi le rythme de croissance du chiffre d'affaires. Dans un climat marqué par l'inflation et l'âpre concurrence, nous nous trouvons en tant que détaillant au bout de la chaîne de consommation, de sorte que nous ne pouvons répercuter la hausse des prix des matières premières sur le consommateur final que partiellement et avec un certain retard. Du fait de la surpondération de nos activités sur le marché belge, nous sommes en outre confrontés à l'effet « boule de neige » des indexations salariales, ainsi qu'à des charges fiscales et sociales comptant parmi les plus élevées d'Europe. Notre organisation est cependant suffisamment armée pour faire face à cette situation, grâce à des initiatives complémentaires dans le domaine de l'efficacité opérationnelle et de la réduction des coûts, le tout sans faire aucune concession sur notre politique commerciale et notre positionnement de marché. En traduisant notre mission en cinq ambitions, nous avons déterminé les nouvelles lignes stratégiques qui nous permettront de préparer le Groupe à affronter les défis futurs. Les investissements en découlant dans un certain nombre de projets stratégiques à l'échelle du Groupe nous permettront d'ancrer les points forts de l'organisation.*

*Le marché du commerce de détail ne s'est pas croisé les bras au cours de l'exercice écoulé, bien au contraire. De nouveaux acteurs ont fait leur entrée sur le marché et les acteurs existants ont lancé un grand nombre d'initiatives. Le Groupe reste néanmoins cohérent dans le message qu'il adresse aux clients. Et l'approche s'avère payante. Le nombre de magasins ne cesse d'augmenter, également à l'étranger, et chaque département continue à se forger sa propre identité reposant sur les fondements du Groupe Colruyt. Chaque jour, nous pouvons accueillir de nouveaux collègues, construire de nouveaux centres de distribution et agrandir ceux qui existent... Bref, nous sommes devenus un acteur important sur le marché belge.*

*L'année prochaine, nous poursuivrons sur cette lancée. Mais ce ne sera pas facile. Notre société amorce un changement fondamental, tant sur le plan social qu'économique et technologique. Les innovations technologiques, par exemple sur Internet, ne cessent de bouleverser le marché du commerce de détail. Les besoins du client sont également en pleine évolution. En notre qualité de détaillant, nous avons pour tâche d'anticiper le mieux possible sur ces changements. Car c'est finalement le but : satisfaire le client. Le Groupe Colruyt est prêt à remplir cette mission. Pensons au lancement de notre première boutique Internet Cookozi ou à l'expansion de Collect & Go, qui a nécessité la création d'un nouveau centre de distribution à Zaventem.*

*Mais notre réflexion va encore bien plus loin. A travers la réalisation du parc d'éoliennes Belwind et du nouveau lancement de Northwind (anciennement Eldepasco), nous ambitionnons d'approvisionner le Groupe en énergie durable. Fin 2011, nous produirons plus que probablement nous-mêmes autant de courant vert que nous n'en consommons par an. Et grâce à notre riz du Bénin, notre produit de distributeur arborant le label Max Havelaar, nous soutenons le développement durable des cultivateurs locaux.*

*En cette période de changement, le Groupe Colruyt se fonde sur sa propre force et ses propres valeurs pour créer une plus-value durable, jour après jour. Et je suis convaincu que tous ensemble, nous continuerons à nous investir au profit de la croissance durable et à développer encore davantage notre professionnalisme.*

Jef Colruyt  
Président du Groupe Colruyt



# 1

## Partie 1 : Rapport financier 2010 / 2011

### Aperçu de l'exercice 2010/2011 – Informations financières

(en millions d'EUR)

|   | 2010/11     | 2009/10     | Evolution |
|---|-------------|-------------|-----------|
| Chiffre d'affaires                                | 7.280,1     | 6.752,6     | 7,8%      |
| Cash-flow d'exploitation (EBITDA) (1)             | 621,1       | 600,0       | 3,5%      |
| % du chiffre d'affaires                           | 8,5%        | 8,9%        |           |
| Résultat d'exploitation (EBIT)                    | 472,2       | 469,9       | 0,5%      |
| % du chiffre d'affaires                           | 6,5%        | 7,0%        |           |
| Résultat financier net                            | 0,2         | 6,0         | -97,0%    |
| Bénéfice avant impôts (2)                         | 477,7       | 475,3       | 0,5%      |
| % du chiffre d'affaires                           | 6,6%        | 7,0%        |           |
| Charge d'impôt                                    | 139,7       | 145,8       | -4,18%    |
| Bénéfice de l'exercice (quote-part du Groupe)     | 338,0       | 329,6       | 2,5%      |
| % du chiffre d'affaires                           | 4,6%        | 4,9%        |           |
| Cash-flow (3) (quote-part du Groupe)              | 486,8       | 459,5       | 5,9%      |
| Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (4) | 158.032.176 | 157.716.025 |           |
| Bénéfice avant impôts par action en EUR           | 3,02        | 3,01        | 0,33%     |
| Bénéfice par action (quote-part du Groupe) en EUR | 2,14        | 2,09        | 2,3%      |
| Dividende par action en EUR (5)                   | 0,92        | 0,896       | 2,68%     |

(1) Cash-flow d'exploitation (EBITDA) = résultat d'exploitation (EBIT) + amortissements et pertes de valeur particulières sur actifs non courants

(2) Le bénéfice avant impôts inclut la quote-part dans le résultat des participations associées

(3) Cash-flow = bénéfice de l'exercice + amortissements et pertes de valeur particulières sur actifs non courants

(4) Les nombres moyens pondérés d'actions en circulation sont 158.032.176 pour la période de présentation actuelle et 157.716.025 pour la période de présentation comparative ; les deux nombres tiennent compte de la décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 12 octobre 2010 de diviser l'action par cinq.

(5) Pour la période de présentation actuelle, il s'agit d'un dividende proposé, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires.

### 1. Compte de résultats - commentaires

Au cours de l'exercice 2010/11, le Groupe Colruyt a vu son chiffre d'affaires consolidé progresser de 7,8 %, passant d'EUR 6.752,6 millions à 7.280,1 millions. Le bénéfice brut du groupe a augmenté de 7,9 % et s'élève à EUR 1.832,6

millions, contre EUR 1.699,1 millions, avec une marge de bénéfice brut de 25,17 %, contre 25,16 % lors du précédent exercice. La pression sur la marge brute dans le second semestre provient surtout de l'augmentation de l'inflation sur les coûts qui n'a pas pu être que partiellement répercutée dans nos prix de vente. Nous relevons crânement ce

défi en maintenant sans compromis notre stratégie des meilleurs prix.

Le cash-flow d'exploitation (EBITDA) est en hausse de 3,5 % et atteint EUR 621,1 millions. Le résultat d'exploitation (EBIT) du groupe n'a augmenté que de 0,5 % et s'établit à EUR 472,2 millions, avec à la clé une diminution de 47 points de base de la marge EBIT (6,5%). La pression sur la marge brute et les coûts plus élevés du personnel, des services et biens divers ainsi que des amortissements ont résulté dans une croissance modeste de l'EBIT.

Le résultat financier net s'élevait à EUR 0,2 million à la fin du mois de mars 2011, contre EUR 6,0 millions lors de l'exercice précédent. Cette diminution est essentiellement la conséquence d'adaptations « mark-to-market » positives du portefeuille de placements du Groupe Colruyt qui ont été comptabilisées dans les comptes annuels du précédent exercice.

L'impôt sur le résultat a augmenté pour atteindre EUR 139,7 millions, soit un taux d'imposition effectif de 29,6 %, contre 30,6 % l'exercice précédent.

Le bénéfice net de la période (quote-part du groupe) a progressé de 2,5 % et s'établit à EUR 338,0 millions. Le bénéfice net par action (EPS) a enregistré une hausse de 2,3 % et atteint EUR 2,14.

Un dividende brut d'EUR 0,92 par action, contre EUR 0,896 l'exercice précédent, sera proposé lors de l'Assemblée générale ordinaire du 21 septembre 2011.

### 2. Compte de résultats par secteur - commentaires

#### 2.1. COMMERCE DE DÉTAIL (RETAIL)

Le secteur du commerce de détail représente 77,1 % du chiffre d'affaires consolidé. En tant que détaillant, nous sommes au bout de la chaîne de consommation, si bien que dans un climat inflationniste et très concurrentiel, nous ne pouvons facturer la hausse des prix des matières premières qu'en partie et avec du retard au consommateur.

À la fin de l'exercice, ce secteur, composé de nos magasins en gestion propre en Belgique (et au Grand-Duché de Luxembourg), comptait

221 magasins Colruyt, 74 magasins OKay et 7 magasins Bio-Planet pour l'activité « food », ainsi que 42 magasins DreamLand et DreamBaby pour l'activité « non-food » (les activités DreamLand en France incluses). En France, 54 magasins couvrent à ce jour les activités de commerce de détail.

Le chiffre d'affaires des magasins Colruyt affiche une progression de 6,4 %. Le chiffre d'affaires réalisé par les magasins Colruyt au cours de l'exercice 2010/11 s'élève à EUR 4.690,9 millions, contre EUR 4.409,3 millions l'exercice précédent. Les mauvaises conditions climatiques durant la période de Noël et du Nouvel An et la perte du chiffre d'affaires qu'elles ont entraînée ont aussi provoqué des coûts opérationnels supplémentaires. La stratégie cohérente des meilleurs prix et l'accent mis sur la commercialité et le service aux clients ont résulté en une nouvelle augmentation de la part de marché qui s'élève à 24,48% (année 2010).

Les magasins OKay et Bio-Planet réalisent un nouveau résultat remarquable, avec une hausse de 18,7 % de leur chiffre d'affaires qui s'établit à EUR 418,0 millions.

En France, le chiffre d'affaires des magasins intégrés atteint EUR 163,8 millions, soit une progression de 9,6 %. Dans les magasins Colruyt, le concept de la garantie des meilleurs prix pour toutes les marques nationales gagne chaque jour en notoriété auprès des clients. Par ailleurs, le marché français est encore sous l'influence d'un climat concurrentiel accru sur les prix, en particulier pour les marques nationales.

Le chiffre d'affaires de notre commerce de détail non-food DreamLand et DreamBaby a progressé de 9,5 % et s'établit à EUR 214,8 millions. Cette augmentation du chiffre d'affaires est à attribuer à l'ouverture de 4 nouveaux magasins DreamLand.



*Toutes les formules de magasins du groupe sont connues pour leurs dégustations fréquentes et soignées.*





### 2.2. COMMERCE DE GROS

La progression de nos activités de commerce de gros en Belgique (+10,9 %) a, en grande partie, été influencée par nos activités de commerce de gros Spar, qui ont connu une croissance favorable aussi bien au niveau du chiffre d'affaires que du bénéfice d'exploitation. Grâce aux efforts communs de nos entrepreneurs indépendants et de l'ensemble des collaborateurs de Spar Retail, Spar a connu une bonne année. Ensemble, nous sommes parvenus à poursuivre l'amélioration de notre rentabilité réciproque et à augmenter le chiffre d'affaires et la part de marché dans un environnement très compétitif en matière de prix.

En France, le chiffre d'affaires des activités de foodservice et de commerce de gros a connu une baisse de 1,9 % et s'établit à EUR 575,5 millions. L'activité de foodservice connaît une année de transition avec l'intégration de nombreuses acquisitions et le désinvestissement des magasins en libre-service Codi-Cash.

### 2.3. AUTRES ACTIVITÉS

Les autres activités sont fortement influencées par les stations-service DATS24, dont le chiffre d'affaires a grimpé de 24,8 % comparé à l'exercice précédent. Cette augmentation du chiffre d'affaires est due à la croissance du volume (+6 %) et à la hausse des prix à la pompe (+ 18 %).

Le chiffre d'affaires de l'activité de solutions d'impression et de gestion de documents du Groupe Colruyt a progressé de 4,3 %. Enfin, le chiffre d'affaires des activités d'ingénierie a diminué de 20,3 % suite aux variations du timing des projets propres à ce type d'activité.

Avec la mise en service réussie du parc éolien offshore Belwind, le Groupe Colruyt franchit un pas important dans le développement d'un approvisionnement total en électricité durable.

## 3. Analyse des flux de trésorerie et bilan

Au cours de la période écoulée, les immobilisations corporelles et incorporelles du Groupe Colruyt ont augmenté

de 16,6 % pour s'établir à EUR 1.477,2 millions. Cette hausse est le résultat du programme d'investissement intensif du groupe (EUR 301,8 millions), déduction faite d'EUR 149 millions d'amortissements et de dépréciations des actifs non courants.

Le Groupe Colruyt a consacré au moins EUR 32,4 millions au cours de cet exercice à l'acquisition de filiales comme le Groupe Foodinvest et Northwind NV.

Au cours de l'exercice 2010/2011, EUR 7,0 millions ont également été consacrés au rachat d'actions propres.

Les éléments susmentionnés ainsi que les flux de trésorerie ont entraîné une hausse des liquidités pour atteindre EUR 284,3 millions.

## 4. Prévisions

À l'occasion de l'Assemblée générale du 21 septembre 2011, le Groupe Colruyt présentera des prévisions pour l'exercice 2011/2012.

## Partie 1 : Rapport financier

### Informations par secteur

| (en millions d'EUR)                                  | Chiffre d'affaires | Cash-flow d'exploitation (EBITDA) | Bénéfice d'exploitation (EBIT) |
|--|--------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| <b>I. COMMERCE DE DETAIL (RETAIL)</b>                | <b>5.613,5</b>     | <b>547,3</b>                      | <b>437,4</b>                   |
| - Colruyt  | 4.690,9            |                                   |                                |
| - OKay et Bio-Planet                                 | 418,0              |                                   |                                |
| - DreamLand, DreamBaby et dream                      | 214,8              |                                   |                                |
| - Magasins de distribution alimentaire en France     | 163,8              |                                   |                                |
| - Autres supermarchés (1)                            | 35,0               |                                   |                                |
| - Transactions avec d'autres secteurs opérationnels  | 91,1               |                                   |                                |
| <b>II. COMMERCE DE GROS ET FOOD SERVICE</b>          | <b>1.263,4</b>     | <b>35,0</b>                       | <b>20,8</b>                    |
| - Food service et commerce de gros en Belgique       | 676,7              |                                   |                                |
| - Food service et commerce de gros en France         | 575,5              |                                   |                                |
| - Transactions avec d'autres secteurs opérationnels  | 11,2               |                                   |                                |
| <b>III. AUTRES ACTIVITES</b>                         | <b>548,0</b>       | <b>17,6</b>                       | <b>6,7</b>                     |
| - DATS24 Belgique et France                          | 465,9              |                                   |                                |
| - Printing & document management solutions           | 15,5               |                                   |                                |
| - Activités d'engineering                            | 21,9               |                                   |                                |
| - Autres   | 2,1                |                                   |                                |
| - Transactions avec d'autres secteurs opérationnels  | 42,6               |                                   |                                |
| <b>IV. TRANSACTIONS ENTRE SECTEURS OPERATIONNELS</b> | <b>(144,8)</b>     |                                   |                                |
| <b>V. CORPORATE (non attribuées)</b>                 | <b>0,0</b>         | <b>21,1</b>                       | <b>7,3</b>                     |
| <b>Total Groupe consolidé</b>                        | <b>7.280,1</b>     | <b>621,1</b>                      | <b>472,2</b>                   |

(1) Supermarché en attente d'un transfert vers d'autres formules d'exploitation.

### Investissements réalisés

| (en millions d'EUR)                           | 2010/2011    | 2009/2010    |
|---|--------------|--------------|
| <b>I Commerce de détail (retail)</b>          | <b>234,3</b> | <b>268,5</b> |
| - Belgique                                    | 211,9        | 251,5        |
| - France                                      | 22,4         | 17,0         |
| <b>II. Commerce de gros et food service</b>   | <b>32,2</b>  | <b>10,4</b>  |
| - Belgique                                    | 14,3         | 6,2          |
| - France                                      | 17,9         | 4,2          |
| <b>III. Autres activités</b>                  | <b>12,8</b>  | <b>19,9</b>  |
| <b>IV. Activités corporate non attribuées</b> | <b>22,4</b>  | <b>19,3</b>  |
| <b>Total Groupe consolidé</b>                 | <b>301,8</b> | <b>318,2</b> |

Sans tenir compte des éventuelles acquisitions ou participations, le Groupe Colruyt prévoit pour l'exercice 2011/2012 de réaliser un programme d'investissements de maximum 330 millions d'euros, dont la majeure partie sera affectée à la création de nouveaux magasins et centres de distribution ou à la transformation de magasins et centres de distribution existants en Belgique et en France ainsi qu'aux investissements dans l'énergie verte.





# 2

## Partie 2 : Mission et valeurs du Groupe Colruyt

### 1. Notre mission

« Créer ensemble une valeur ajoutée durable fondée sur nos valeurs et notre savoir-faire dans la distribution. »

Toutes les entreprises au sein du Groupe Colruyt sont nées de la même idée essentielle de créer ensemble une valeur ajoutée durable fondée sur nos valeurs et notre savoir-faire dans la distribution. Cette mission du groupe est dès lors la mission primaire et naturelle de toutes les divisions du groupe.

#### Ensemble

Nous entreprenons pour et avec toutes nos parties prenantes : collaborateurs, clients, fournisseurs, fabricants, propriétaires, etc. Nous les traitons avec respect, nous leur expliquons ce que nous faisons et tenons nos promesses.

#### Durable

Nous entreprenons dans le respect de l'homme et de l'environnement. Nous voulons notamment d'ici fin 2011 générer nous-mêmes toute notre électricité à partir de sources d'énergie renouvelables. Sur le plan social, nous nous engageons notamment pour une mobilité plus fluide et de meilleures conditions de scolarisation et de travail dans le Sud.

#### Plus-value

Partant de notre élan économique, nous tenons également à induire une spirale positive sur le plan social et écologique.

Nous misons sur une plus-value pour l'économie, l'homme et l'environnement.

#### Créer

Nous stimulons l'esprit d'entreprise de nos collaborateurs et leur laissons le loisir de prendre des initiatives. Nous remettons en permanence les choses en question et remettons chaque jour les compteurs à zéro.

#### Professionnalisme reposant sur des valeurs

Pour nous, le professionnalisme va plus loin que l'exécution correcte d'un métier. Un professionnel doit disposer des aptitudes, de l'attitude et des connaissances requises, est fier de son travail et s'inspire des valeurs du groupe.

#### Retail

Nous appliquons l'adage « A chacun son métier, les vaches seront bien gardées » et nous focalisons sur le commerce de détail et le commerce de gros.

### 2. Nos valeurs

#### Servabilité

Nous aimons être au service des clients et collègues. Il n'y a que de cette manière que nous pouvons fournir de la qualité.

#### Simplicité

Pour assurer notre rentabilité, nous privilégions les solutions les plus simples et les plus efficaces.

#### Solidarité

Nous stimulons la collaboration à tous les niveaux afin d'accroître l'efficacité, la satisfaction et l'inspiration.

#### Respect

Nous respectons chaque individu et évaluons l'apport de chacun à sa juste valeur.

#### Foi

Nous sommes convaincus que nos collaborateurs trouvent en eux la motivation pour faire du bon travail. Nous leur donnons ainsi confiance en leurs propres capacités.

#### Espoir

Nous fournissons les moyens nécessaires, de sorte que les collaborateurs peuvent à juste titre espérer que leurs efforts créeront une plus-value.

#### Espace

Nous prévoyons les espaces nécessaires pour s'arrêter et faire le point tout en développant la conscience de soi. Nous pouvons ainsi poursuivre notre épanouissement au travail et en tant qu'individu.

#### Courage et force

Nous définissons l'équilibre de chacune de nos actions. Cela développe le courage d'entreprendre et la force de s'investir dans ce but et permet à chacun d'éprouver par là de la joie au travail.



*Magasin OKay. Chaque unité d'exploitation se forge sa propre identité au sein du groupe.*

### 3. Le Groupe Colruyt en mouvement

La mission et les valeurs du Groupe Colruyt sont le résultat d'un exercice fondamental et approfondi que nous avons entamé en 2007. Nous avons deux raisons à cela : d'une part les changements rapides du contexte social et d'autre part l'évolution impressionnante de l'entreprise elle-même. Afin de permettre la durabilité de notre croissance future, nous avons d'abord voulu nous interroger en détail sur ce que nous sommes et sur ce que nous pouvons et voulons signifier pour toutes nos parties prenantes. En un mot : définir notre identité d'entreprise, ainsi que nos ambitions et les stratégies qui nous permettront de les réaliser.

#### **Croissance organique et diversification**

L'évolution de l'entreprise a été mue par deux élans. D'une part, il a toujours été dans notre nature de faire un maximum nous-mêmes. Par fierté, d'une certaine manière, mais aussi par la foi en nos collaborateurs et en nos propres capacités. C'est ainsi que

nous torréfions nous-mêmes le café, que nous entretenons nous-mêmes notre parc automobile et que nous mettons au point en interne toute la communication. Cela explique en partie comment, au fil des années, diverses activités secondaires sont venues s'ajouter à notre activité principale, à savoir le commerce de denrées alimentaires. Parmi ces activités secondaires, citons une imprimerie, une entreprise d'engineering et des stations-services.

Deuxièmement, nous avons commencé vers la moitié des années 90 à diversifier considérablement nos activités commerciales. En '94, nous avons racheté la chaîne de magasins de jouets Droomland et en '96 le groupe de distribution français Ripotot. Plus tard, nous avons lancé de nouvelles formules comme le magasin de proximité OKay, le supermarché bio Bio-Planet et le spécialiste des articles pour bébés DreamBaby. Le Foodservice Collivery et le service de collecte Collect&Go ont également été lancés. En 2003, nous avons acquis la licence pour la formule Spar en Belgique.

Notre marque unique « Colruyt » a donc été rejointe par d'autres formules de magasins, nous avons franchi les frontières, l'alimentation a été complétée par le segment non-food, en marge du commerce de détail intégré s'est développé le commerce de gros avec des commerçants indépendants, etc. Les services centraux qui avaient toujours travaillé pour Colruyt soutenaient désormais aussi les nouvelles filiales. Mais à mesure que celles-ci se développaient, elles ressentaient de plus en plus le besoin de s'organiser et de se positionner de leur propre manière. En 2007, nous avons donc décidé de créer une nouvelle structure au sein de laquelle les sociétés sœurs peuvent affirmer leur propre identité en toute égalité.

#### **Valeurs et mission**

Cette évolution a fait naître le besoin d'une nouvelle identité faisant le lien entre les sociétés sœurs. Nous avons créé le « Groupe Colruyt » et nous sommes mis à la recherche des points communs entre les différentes branches d'activité. Finalement, nous avons



pu définir notre **identité commune** en 9 valeurs principales : simplicité, respect, solidarité, serviabilité, foi, espoir, espace, courage et force. Une fois notre identité délimitée, nous avons été confrontés à la question de savoir de quelle mission nous allions investir le groupe, quelle contribution il pouvait apporter en ce monde. Nous nous sommes basés pour ce faire sur nos moteurs fondamentaux communs et les avons résumés en une phrase qui traduit notre mission : « Créer ensemble une valeur ajoutée durable fondée sur nos valeurs et notre savoir-faire dans la distribution. »

### Ambition et stratégie

Nous avons ensuite traduit la mission en cinq ambitions larges, comme la volonté de devenir le meilleur détaillant en termes d'humanité, de durabilité et de professionnalisme. Nous avons réalisé que le groupe ne pourrait concrétiser ses ambitions qu'en passant progressivement à d'autres structures, méthodes et processus. L'entreprise s'était en effet fortement diversifiée et avait connu une croissance importante en peu de temps, et le monde ne s'était pas arrêté de tourner pendant ce temps, loin de là. Les nouvelles technologies, situations de marché modifiées et attentes de nos parties prenantes ... autant de facteurs qui nous indiquaient qu'il était temps de changer de méthode de travail. C'est pourquoi nous avons défini douze objectifs stratégiques, comme le développement et l'implémentation d'une nouvelle politique de rémunération et de nouveaux modèles pour la gestion des risques, le leadership et la communication.

Sur ce plan et bien d'autres, nous examinons aujourd'hui ce que le riche passé de notre entreprise peut signifier pour les défis de demain. Nous ancrons tout ce que le groupe a réalisé, comme notre visage humain de PME et notre poursuite de l'efficacité. Dans le même temps, nous devons abandonner de vieilles habitudes et en acquérir de nouvelles. Nos projets stratégiques constituent un travail de longue haleine qui prépare notre organisation pour une période dans laquelle l'**authenticité** gagnera en

importance. Mais nous envisageons cet avenir avec confiance, car cela fait longtemps que nous disons ce que nous faisons et faisons ce que nous disons.

## 4. Durabilité

### 4.1. Notre vision

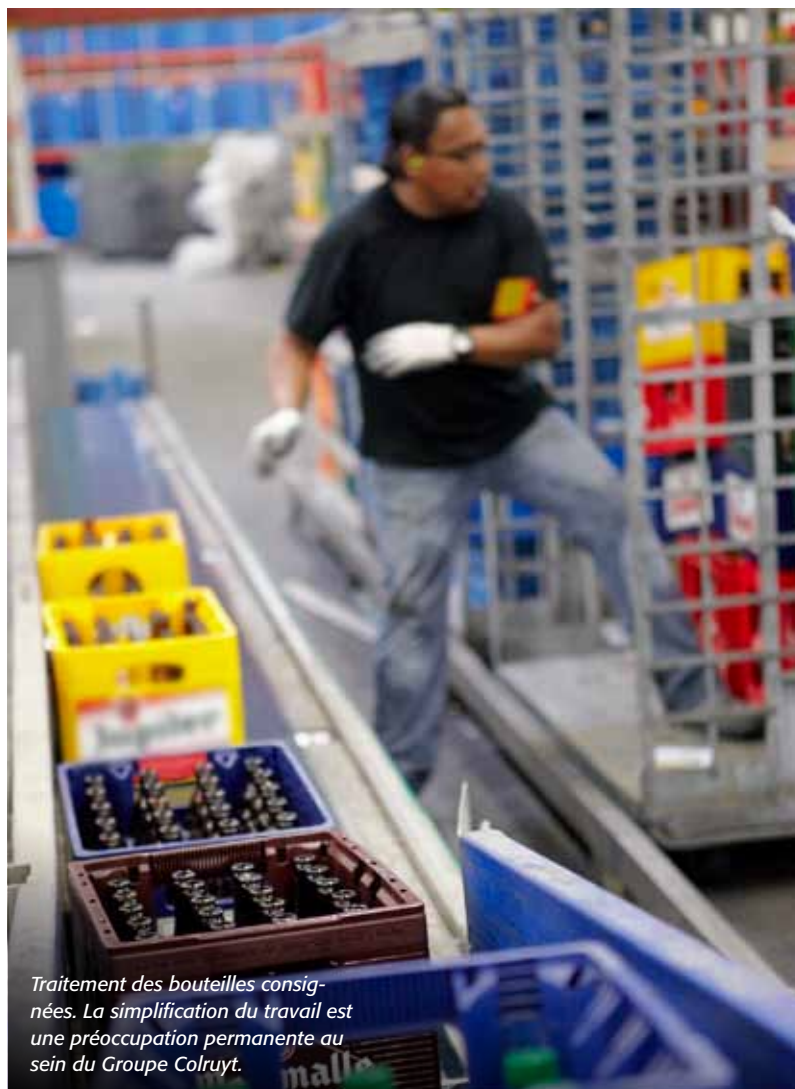
Le Groupe Colruyt veut créer une plus-value durable. Une entreprise n'est en effet jamais isolée, mais elle entretient une permanente interaction avec le contexte social et sollicite l'écosystème. Nous prenons donc nos responsabilités et évaluons de manière conséquente l'impact de toutes nos initiatives.

Nous sommes à cet égard convaincus qu'en tant qu'entreprise, nous pouvons apporter une contribution significative à la société et à l'écosystème. Nous

sommes persuadés que cela a du sens pour nos collaborateurs, nos clients, nos fournisseurs et nos partenaires, bref pour tous ceux qui sont de près ou de loin impliqués dans notre société. Par respect pour la planète et pour les générations futures, nous aspirons par exemple à utiliser au maximum des sources d'énergie renouvelables.

### Efficacité maximale

Entreprendre de manière durable, c'est aussi faire en sorte de pouvoir continuer à entreprendre. Il s'agit de créer une plus-value maximale à un coût énergétique minimal, et donc à rechercher un équilibre énergétique optimal. Autrement dit : engendrer avec un minimum de matières premières, d'énergie et d'efforts humains un maximum de croissance économique pertinente et de développement humain.



*Traitement des bouteilles consignées. La simplification du travail est une préoccupation permanente au sein du Groupe Colruyt.*



## Partie 2 : Mission et valeurs du Groupe Colruyt

Afin d’optimiser notre consommation de matières premières, de carburants et d’autres ressources, nous tendons dans toutes nos activités vers une qualité et une efficacité maximales. Si à nos débuts, notre recherche de l’efficacité était encore une nécessité pour survivre, cette habitude s’est progressivement inscrite dans les gènes du Groupe Colruyt. A l’heure actuelle, il s’agit du fil conducteur de toutes nos activités et c’est ce qui nous permet de continuer à nous développer et à innover de manière durable.

Le Groupe Colruyt remplit un rôle de modèle pour toutes ses parties prenantes. En posant des choix conscients et en prenant des initiatives, nous voulons mettre en place, pas à pas, une spirale positive dans l’espoir d’inspirer notre entourage pour qu’ensemble, nous fassions la différence.

### Approche de chaîne

Nous consentons des efforts dans chaque maillon de la chaîne commerciale. En fonction de la place dans la chaîne commerciale et de l’impact correspondant,

nous assumons différents rôles, comme le montre le schéma ci-dessous.

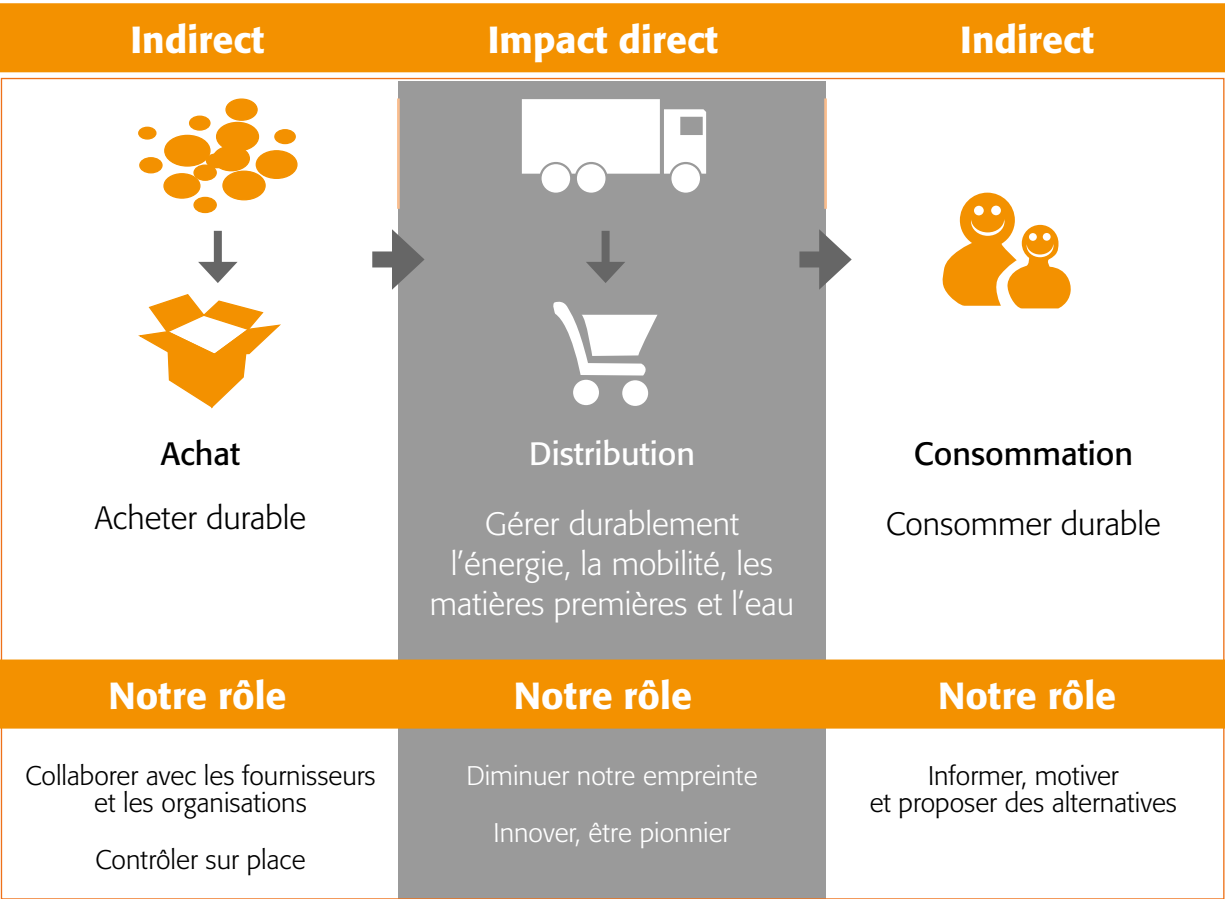
Naturellement, nous prenons avant tout nos responsabilités dans toutes les activités dont nous pouvons décider de manière autonome. En tant qu’entreprise de distribution, nous avons le plus d’**impact** sur l’organisation durable de nos propres processus logistiques. Pensons à la manière dont nous construisons nos magasins et limitons nos kilomètres de transport, pensons à notre propre production d’énergie verte ainsi qu’aux investissements dans la formation et le développement personnel. Dans ces domaines, nous pouvons mesurer et réduire notre impact direct sur l’environnement et tester des méthodes **innovantes**.

Néanmoins, nous voulons également prendre nos responsabilités dans les domaines sur lesquels nous ne pouvons pas exercer d’influence directe, et ce notamment en unissant nos forces avec des collègues du secteur, en lançant nous-mêmes des projets-pilotes ou en

stimulant nous-mêmes le débat social.

Tous les maillons en amont de la chaîne, nous les résumons en **achats durables**. Il nous est impossible, à nous seuls, de rendre les chaînes plus durables, mais nous voulons y parvenir en collaboration avec nos fournisseurs. Nous participons notamment à des projets concrets avec tous les maillons de la chaîne (ex. projet de riz Collibri au Bénin) et nous faisons procéder à des audits sociaux, c’est-à-dire des contrôles ciblés en matière de travail des enfants et de conditions de travail dans le pays d’origine.

En aval de la chaîne, c’est le client qui détermine sa vision de la **consommation durable**. Notre rôle consiste ici à informer le client des démarches que nous entreprenons en termes de durabilité de l’entreprise et à motiver ce choix. Nous voulons aussi proposer des alternatives de manière à ce que le client puisse poser un choix conscient parmi un large éventail. Des exemples concrets sont notre choix de lessives concentrées et l’offre de CNG comme carburant durable.





*D'ici fin 2011, nous voulons sur base annuelle générer autant d'électricité que nous n'en consommons.*

### 4.2. Environnement et énergie

Il y a plus de vingt ans, le Groupe Colruyt a intégré ses engagements en matière d'environnement dans le programme Green Line. Depuis lors, nous avons consenti de nombreux efforts pour rendre notre activité plus écologique. Ces dernières années, nous investissons en outre à grande échelle dans la production d'énergie renouvelable.

#### 4.2.1. Consommation rationnelle de l'énergie

Au sein du Groupe Colruyt, nous aspirons par nature aux coûts les plus bas et à l'efficacité maximale, également sur le plan de la consommation d'énergie. Notre politique actuelle relie notre aspiration initiale - principalement économique - à notre préoccupation écologique : limiter à un minimum notre consommation d'énergie et notre empreinte écologique.

Dans nos magasins et nos autres bâtiments, la **lumière** est suffisante pour faire ses achats et travailler agréablement. Nous optons résolument pour les techniques les plus efficaces en termes d'énergie et n'éclairons pas

plus ni plus longtemps que nécessaire. C'est ainsi que l'enseigne des magasins Colruyt est désormais allumée moins longtemps et qu'avant l'ouverture, nous réduisons même de moitié l'éclairage de certains rayons.

La majeure partie de nos magasins sont chauffés au gaz naturel. Les émissions sont moindres qu'avec le mazout et la pollution du sol est exclue. Lors de nouvelles constructions ou de rénovations, nous optons généralement pour un système combiné de chauffage et de ventilation avec récupération de chaleur. Afin de garantir un rendement optimal, nous disposons de nos propres techniciens de maintenance.

Les magasins travaillent depuis des années exclusivement avec des congélateurs-bahuts fermés, qui consomment beaucoup moins que les congélateurs verticaux ouverts. Nous économisons ainsi aisément, chaque année, la consommation de 10.000 ménages. Les produits frais sont quant à eux présentés dans une seule chambre froide isolée, ce qui est bien plus efficace et plus économique que des meubles réfrigérants séparés et ouverts.

Dans le cadre de la production et de l'entreposage, nous **refroidissons le plus possible** au moyen d'air extérieur froid gratuit, que nous purifions. Nos magasins et bureaux ne sont pas équipés d'air conditionné, car les avantages de ce système ne font pas le poids par rapport à l'investissement et à la consommation.

Au moyen d'un **système de mesure** de notre propre conception, nous inventorions avec précision les principaux flux énergétiques. De cette manière, nos collaborateurs sur le terrain peuvent aisément suivre leur consommation et apporter les adaptations nécessaires. Nos ingénieurs comparent également les données de différents sites et peuvent ainsi détecter toute consommation anormale et prendre des dispositions. Les résultats de ces mesures doivent nous aider à réaliser d'ici 2015 un plan de réduction d'énergie ambitieux mais réaliste.

Afin de rendre notre **transport** plus respectueux de l'environnement, nous continuons à moderniser notre flotte de camions. C'est ainsi que tous les tracteurs sont équipés d'un

moteur EURO 5 à faible consommation, voire EURO 6 pour les plus nouveaux, sachant que cette dernière norme ne deviendra obligatoire qu'en 2014. Grâce à notre logistique optimale, nous évitons chaque année plus de 7.500.000 kilomètres. Tous nos chauffeurs suivent une formation de conduite écologique et leur consommation fait l'objet d'un suivi systématique. Les collaborateurs disposant d'une voiture de service ou d'une nouvelle voiture de société apprennent également à conduire de manière écologique.

### 4.2.2. Energie renouvelable

Au sein du Groupe Colruyt, nous utilisons exclusivement de l'énergie verte. D'ici fin 2011, nous générerons sur base annuelle autant de courant à partir de sources renouvelables que nous n'en consommons.

Dès 1999, nous avons construit une première éolienne. Aujourd'hui, quatre sont opérationnelles sur la terre ferme. Nous investissons

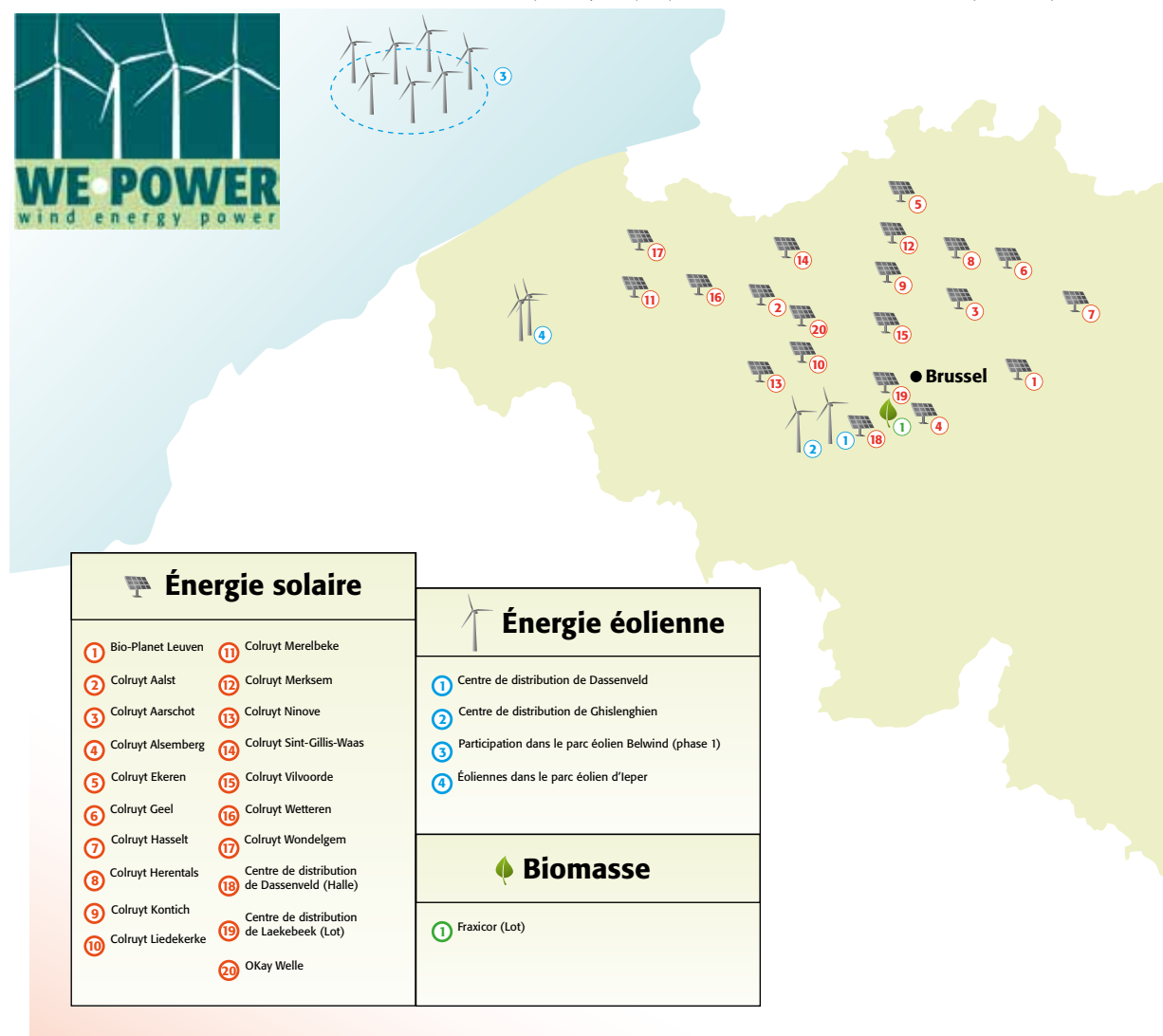
en outre massivement ces dernières années dans des parcs d'éoliennes en mer du Nord. C'est ainsi que le groupe détient une participation de 26,9 % dans Belwind, le plus grand projet de courant vert de Belgique, avec 55 éoliennes opérationnelles depuis fin 2010. Nous détenons également des participations dans deux futurs parcs d'éoliennes offshore : Belwind II (55 éoliennes) et Northwind (72 éoliennes). Enfin, nous avons des plans pour une quarantaine d'éoliennes sur la terre ferme, en partie en gestion propre, en partie sous la forme de participations.

Lors de la construction ou de la rénovation de magasins et de bâtiments industriels, nous examinons systématiquement si l'installation de **panneaux solaires** est techniquement et économiquement réalisable. En été, les magasins, peuvent tourner presque entièrement à l'énergie solaire, tandis qu'en hiver, l'installation fournit 30 à 40 % de l'énergie nécessaire. Nous avons opté il y a quelques années

pour la **fermentation** de tous nos déchets organiques, comme les invendus de légumes, fruits et pain. La fermentation est un processus de dégradation naturel qui génère du biogaz permettant la production de courant vert. Enfin, nous disposons aussi d'une installation qui transforme les déchets de graisses en courant vert. Nous participons par ailleurs à un projet européen qui promeut l'hydrogène produit de manière durable comme alternative aux carburants traditionnels. L'hydrogène est également le tampon idéal pour faire correspondre la production variable d'énergie solaire et éolienne à la demande et créer ainsi un « smart grid » – un réseau d'électricité intelligent. Vous trouverez plus de détails au sujet de nos projets dans le domaine de l'énergie dans la rubrique Activités – WE-Power.

### 4.2.3 Politique de gestion des déchets

Nous pratiquons à grande échelle la prévention des déchets, par exemple en rendant



## Partie 2 : Mission et valeurs du Groupe Colruyt

nos emballages plus petits ou plus minces, en les supprimant ou en les remplaçant par des alternatives **réutilisables**. En embouteillant nous-mêmes du vin dans des bouteilles réutilisables, nous mettons jusqu'à 7 fois moins de verre en circulation. Et en ne proposant plus que des lessives (super) concentrées, nous réduisons non seulement les déchets, mais aussi le nombre de transports et la consommation d'eau. Quant aux déchets que nous ne pouvons pas éviter, nous les exploitons au maximum, par le biais de la réutilisation, du recyclage et de la fermentation. Des matériaux comme le jute, les matières plastiques et le carton sont compressés dans nos centres de **recyclage** et expédiés vers des entreprises externes pour traitement. Nos déchets plastiques servent par exemple à fabriquer de nouveaux sacs-poubelles. Au total, 74 % des déchets sont recyclés. En collaboration avec l'organisation Fost Plus, nous avons lancé en 2010 un projet-pilote visant à trier les déchets de PMC dans les bureaux. Au cours des 3 premiers mois, 4 tonnes ont été collectées et envoyées à des entreprises de recyclage. Au vu de ce succès, tous les sites centraux et les magasins du groupe ont installé des sacs PMC séparés début 2011. D'après nos prévisions, nous collecterons en 2011 plus de 60 tonnes de PMC.

### 4.2.4. Construction durable

Le **Bio-Planet de Louvain**, qui a ouvert ses portes en octobre 2010, était le premier magasin à faible consommation d'énergie du pays à satisfaire en termes d'isolation aux normes d'un bâtiment passif (niveau d'isolation K15). La charpente en bois est pour ainsi dire entièrement hermétique et équipée d'un système de ventilation avec récupération de chaleur. Grâce au toit vert, le magasin perd moins de chaleur en hiver et reste plus longtemps frais en été. Le marché de produits frais est situé en sous-sol et le refroidissement y est dosé avec précision selon la catégorie de produits. La lumière du jour est guidée vers l'intérieur par le biais de dômes vitrés sur le toit et

90 % de l'électricité nécessaire provient de panneaux solaires. La consommation d'énergie de ce magasin est suivie de près afin de vérifier quelles techniques sont également utilisables dans le futur pour d'autres magasins.

### 4.2.5. Carburants plus écologiques

En guise d'alternative plus durable aux carburants classiques, nous assurons la promotion du CNG (compressed natural gas). Il s'agit de gaz naturel ordinaire, qui grâce à sa forme compressée peut être ravitaillé à la pompe aussi rapidement que les carburants traditionnels. Notre activité de distribution de carburant DATS 24 a ouvert début 2011 les premières stations-services publiques de Belgique proposant du CNG et veut dans les prochaines années équiper quelques 25 stations d'une pompe de gaz naturel. Les émissions de CO<sub>2</sub> du CNG sont de 12 % inférieures à celles de l'essence et

de 27 % inférieures à celles du diesel, tandis que les émissions de particules sont de 95 % inférieures. Un moteur au CNG affiche des performances presque équivalentes à celles d'un moteur à essence, est beaucoup plus silencieux et a une durée de vie plus longue. A la pompe, le gaz est sensiblement moins cher que le diesel. Bien que le CNG soit à même d'augmenter largement la durabilité du parc automobile, nous le considérons comme une étape intermédiaire vers le biogaz, qui est produit de manière durable à partir notamment de lisier et de déchets biodégradables. Le biogaz réduit les émissions de CO<sub>2</sub> de 70 % et ses émissions de particules sont inexistantes. Le biogaz convient parfaitement aux moteurs CNG. En investissant dans la technologie CNG, nous préparons dès à présent l'introduction du biogaz en tant que carburant pour véhicules.

### Bilan de CO<sub>2</sub>

Mesurer, c'est savoir, dit-on souvent, et c'est pourquoi nous avons inventorié en collaboration avec le bureau de consultance Futureproofed nos émissions de CO<sub>2</sub> pour 2008, 2009 et 2010. Nous avons dressé la liste de nos sources d'émissions en partant de la norme internationale « Greenhouse Gas Protocol » et avons calculé les émissions au moyen du modèle de calcul internationalement reconnu Bilan Carbone de l'agence française de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

|      | Emissions absolues<br>(périmètre 1 et 2)<br>En tonnes d'équivalents CO <sub>2</sub> | Emissions relatives<br>En tonnes d'équivalents CO <sub>2</sub> par million<br>d'euros de chiffre d'affaires |
|------|---|---|
| 2008 | 82.874  | 13,13   |
| 2009 | 91.530  | 13,55   |
| 2010 | 101.979   | 14,01   |

La tendance à la hausse en chiffres absolus est essentiellement due à la croissance de nos activités commerciales, y compris les reprises. Les conditions climatiques, en particulier les besoins en termes de chauffage et de refroidissement, jouent un rôle dans la fluctuation des chiffres relatifs. Sur la base de toutes ces données et de leur évolution, nous élaborons actuellement un plan de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Nous y avons regroupé nos émissions en 10 catégories (ex. chauffage, refroidissement, transport de marchandises, transport de personnes,...) et désigné pour chaque catégorie un manager de réduction.

*En été, les magasins équipés de panneaux solaires fonctionnent pour ainsi dire exclusivement à l'énergie solaire.*





### 4.3. Mobilité

En sa qualité de distributeur, le Groupe Colruyt est étroitement impliqué dans le problème de la mobilité. C'est pourquoi nous avons pris des mesures pour optimiser tant le trafic domicile-lieu de travail que le transport de marchandises. Sur les deux plans, nous travaillons à la prévention des kilomètres et parcourons les distances indispensables de la manière la plus sûre, la plus écologique et la plus silencieuse possible.



*Les travailleurs qui pratiquent le covoiturage disposent d'emplacements de stationnement privilégiés tout près de l'entrée.*

#### 4.3.1. Déplacements domicile-lieu de travail

Nous promovons activement l'utilisation du vélo et des transports en commun.

Au cours du second semestre de 2010, nous avons conclu un contrat de tiers payant avec la SNCB. De ce fait, tous les collaborateurs qui prennent le **train** pour se rendre au travail bénéficient ainsi de transports gratuits. Nous prenons en charge 80 % des frais de leur abonnement de train en 2e classe et l'Etat supplée les 20 % restants. En plus du transport en train gratuit, nous remboursons également toute combinaison avec la STIB, De Lijn et TEC.

Près de 2.250 collaborateurs qui utilisent le vélo pour tous les déplacements entre leur domicile et leur lieu de travail disposent d'un **vélo de société**. Les collaborateurs qui accomplissent le trajet à vélo pendant au moins deux tiers de l'année ont droit à une indemnité vélo, même s'ils n'accomplissent à vélo qu'une partie du trajet.

Les collaborateurs qui viennent à Hal en train ou en bus au moins quatre cinquièmes du temps peuvent accomplir le trajet entre la gare et le lieu de travail avec un vélo de société. Enfin, nous mettons également des vélos à disposition pour les déplacements entre les sites du groupe à Hal et dans les environs.

Les collaborateurs peuvent par l'intermédiaire de l'entreprise bénéficier de conditions avantageuses pour l'achat d'un **scooter**. Il s'agit souvent d'une alternative à une deuxième voiture et d'une solution pour les jeunes diplômés, les personnes au budget modeste et les collaborateurs qui habitent trop loin que pour venir à vélo.

Pour les chauffeurs qui veulent transporter des collègues et les collaborateurs qui cherchent un partenaire de covoiturage, nous avons créé la **banque de données de covoiturage**. Les collaborateurs du siège principal à Hal qui pratiquent le covoiturage pendant au moins deux tiers de l'année ont droit à un emplacement de parking privilégié tout près de l'entrée.

Depuis début 2011, nous réalisons un test avec des vélos électriques et des scooters pour les collaborateurs.

#### Résultats

Plus de **3.900** collaborateurs utilisent les modes de transport alternatifs qui leur sont offerts par le groupe. Ensemble, ils évitent ainsi sur base annuelle **13.699.731** kilomètres en voiture.

#### 4.3.2. Transport de marchandises

Notre système de distribution limite les kilomètres en camion à un minimum, et ce au niveau de chaque maillon de la chaîne logistique.

Nous remplissons au maximum les chariots de transport et les camions. Nous combinons en une seule cargaison différentes catégories de produits comme l'alimentation, le non-food, les produits frais et les produits congelés. Avec une exploitation moyenne de 95 %, nous transportons donc le moins possible d'« air ». Nous expérimentons de meilleures méthodes d'entreposage, réduisons les déchets d'emballage et assurons la promotion des produits plus compacts comme les lessives (super) concentrées. Ces produits sont tout aussi efficaces, mais nécessitent nettement moins de transport et engendrent moins de déchets d'emballage.





*Livraisons la nuit et à l'aube : moins d'embouteillages et de temps perdu la journée.*

La combinaison de toutes ces mesures nous permet d'éviter de nombreux kilomètres de transport, une économie qui ne cesse d'augmenter à mesure que nous affinons notre système.

### **Livraison silencieuse**

Les interventions que nous venons d'évoquer ont cependant aussi leurs limites et le trafic ne cesse de s'intensifier, de sorte que nous sommes toujours confrontés aux embouteillages et à la perte de temps qui en découle. Comme nous voulons le plus possible éviter ces embouteillages en journée, nous envisageons des manières réalistes d'étaler nos transports. De concert avec Comeos, la fédération de la distribution, nous sommes demandeurs pour que davantage de livraisons se fassent la nuit, à l'aube et au crépuscule. Pour éviter les éventuelles nuisances sonores pour les riverains, nous investissons d'ores et déjà dans des solutions qui permettent des livraisons silencieuses.

Nous avons notamment commandé vingt semi-remorques silencieuses et construisons dans la mesure du possible des quais de déchargement couverts auprès des magasins. Nous testons également les possibilités du tracteur hybride que nous avons conçu en interne. Ce dernier peut rouler purement à l'électricité pendant 10 kilomètres, ce qui suffit pour traverser en silence les zones résidentielles à proximité des magasins.

Pour tester nos solutions dans la pratique, nous collaborons depuis la fin 2010 à un projet-pilote des autorités flamandes. Dans 6 villes flamandes, les livraisons sont effectuées avant les heures de pointe du matin et après les heures de pointe du soir, dans le respect d'un niveau sonore à ne pas dépasser.

Enfin, nous poursuivons nos efforts en matière de sécurité routière. Nous organisons par exemple régulièrement dans les écoles des séances de prévention sur l'angle mort des camions et nous sommes en train d'actualiser notre charte de courtoisie. Cette charte a été élaborée en concertation avec les chauffeurs il y a plus de 10 ans et récapitule tant leurs engagements que ceux de l'entreprise.

### **Transport ferroviaire, maritime ou fluvial**

Afin de rendre notre transport plus durable, nous sommes en train de réaliser un « modal shift », autrement dit la transition vers le transport ferroviaire, maritime (shortsea) et fluvial. Depuis 2009, nous avons réalisé divers flux de transport intermodaux depuis l'Italie, la Grèce, le Portugal, l'Espagne, la Grande-Bretagne et l'Allemagne.

En Belgique également, nous optons de plus en plus pour le rail et la navigation fluviale. Les conteneurs qui arrivent par navire hauturier à Anvers sont transportés au moyen de navires fluviaux vers les terminaux de conteneurs du port de

Bruxelles et de Willebroek. En 2010, 1.773 conteneurs sont arrivés par ce biais, ce qui nous a permis d'éviter 3.546 trajets en camion.

## **4.4. Projets sociaux**

### **4.4.1. Soutien structurel en Belgique**

Depuis de nombreuses années, Colruyt collabore avec la Fédération belge des Banques Alimentaires, qui distribue de la nourriture aux plus démunis de notre pays. Nous fournissons à l'organisation un large éventail de produits à l'emballage légèrement endommagé ou dont la date de péremption approche. Nous servons ainsi une cause sociale et évitons le gaspillage de nourriture. Nous avons ainsi fait don en 2010 de plus de 274 tonnes de marchandises. Une action ciblée a fait en sorte que nos clients ont apporté leur pierre à l'édifice en faisant don de 135 tonnes supplémentaires, pour une valeur de 140.616 euros.

DreamLand offre un soutien structurel à l'organisation internationale SOS Villages d'enfants. Le village de Bande près de Namur compte sept habitations familiales dans lesquelles quelques mères SOS dévouées accueillent une quarantaine d'enfants et de jeunes.

DreamLand s'investit depuis des années dans des projets de scolarisation en Indonésie. Pendant l'année scolaire 2010-2011, DreamLand collabore pour ce faire avec l'organisation

des jeunes entreprises flamandes Vlajo (Vlaamse Jonge Ondernemingen). Les entrepreneurs en herbe dans les écoles font don d'une partie de leurs bénéfices aux projets de DreamLand.

### 4.4.2. Meilleures conditions de travail auprès de nos fournisseurs

Le Groupe Colruyt tient à ne proposer que des articles ayant été produits dans des conditions acceptables sur le plan social. En tant qu'importateur, nous faisons donc tout notre possible pour améliorer les conditions de travail auprès de nos fournisseurs, en particulier dans les fabriques de jouets et autres articles non-food en Extrême-Orient. C'est ainsi que nous avons en 2002 lancé une charte relative au travail des enfants et aux conditions de travail. Depuis lors, plus de 300 fabricants et fournisseurs non européens ont signé ce code de conduite et réalisé des améliorations tangibles. En outre, nous contrôlons nos fournisseurs par l'intermédiaire de nos propres acheteurs et de bureaux d'audit indépendants, souvent en collaboration avec des organisations internationales comme l'ICS, l'ICTI et Coopernic. Les fournisseurs qui ne sont pas suffisamment regardants en termes de conditions de travail sont priés de lancer un programme d'amélioration. Si celui-ci ne donne pas les résultats attendus, nous mettons un terme à la collaboration. En partie grâce à nos efforts, les conditions de travail dans de nombreuses usines ont connu d'importantes améliorations. Nous estimons cependant que la poursuite de ces progrès nécessite également des efforts de la part de tous les acteurs impliqués dans la chaîne commerciale. Les autorités locales, notamment, doivent surveiller plus rigoureusement le respect de leur législation de travail dans la pratique.

### Evolution et perspectives

Le Groupe Colruyt a passé en 2010 directement des commandes auprès de 250 fournisseurs non européens de jouets, d'articles de décoration de saison, de meubles de jardin, etc. Nous avons fait réaliser des audits sociaux auprès de 100 usines, surtout en Chine mais aussi dans 9 autres pays, soit un investissement de 64.466 euros. Partant de la check-list ICS, des bureaux indépendants ont vérifié dans quelle mesure les usines respectaient la législation locale et les conventions de

l'Organisation Mondiale du Travail (OMT). Deux tiers des usines étaient contrôlées pour la première fois, tandis que les autres faisaient l'objet d'audits de suivi. Dans la plupart des usines faisant l'objet d'un suivi, les conditions de travail étaient légèrement à nettement meilleures qu'en 2009. Toutes les usines qui n'étaient pas entièrement en règle ont été priées de prendre des mesures et seront à nouveau soumises à un contrôle. Nous avons mis un terme à la collaboration avec 3 fournisseurs qui ne voulaient pas prendre de mesures et avec 24 autres entreprises qui refusaient de se soumettre à un audit. En 2011, nous n'investissons pas moins de 74.600 euros dans 71 premiers contrôles, 20 contrôles de suivi et des contrôles auprès de nouveaux fournisseurs avant la première commande. Enfin, une vingtaine d'audits environnementaux sont prévus.

#### ICS

Le Groupe Colruyt est depuis début 2008 membre d'ICS (Initiative Clause Sociale), une association qui réunit les plus grands distributeurs français. ICS rassemble les résultats des audits réalisés par les membres dans une base de données commune, ce qui permet d'éviter le « suraudit » et augmente la pression exercée sur les fournisseurs communs pour qu'ils se conforment au code de conduite. En 2010, cinq audits ont été échangés au sein d'ICS.

#### ICTI

En 2007, nous avons conclu un accord de collaboration avec ICTI (International Council of Toys Industry). Les fournisseurs affiliés (comme Lego et Mattel) ne font produire leurs jouets que par des fabricants qui respectent le code de conduite ICTI et se soumettent à un audit annuel. En 2010, 115 usines de nos fabricants de jouets ont obtenu le certificat ICTI.

#### COOPERNIC

Par le biais de notre collaboration avec les membres de Coopernic Rewe et Coop, 14 audits ont été échangés. Ces audits ont été réalisés sur la base de la check-list BSCI (Business for Social Compliance Initiative).

### 4.4.3. Scolarisation et éducation dans le Sud

Entre le lancement de Colibri et la fin mars 2011, nous avons investi 1.060.433 euros dans la scolarisation et l'éducation dans le Sud. Au cours de l'exercice précédent, cet investissement ne représentait que 241.777 euros.

Dans nos projets, nous travaillons souvent avec des jeunes, par exemple à travers des bourses personnelles qui leur offrent l'opportunité d'étudier et d'ensuite faire la différence dans leur propre pays. Nous soutenons également les trajets de formation pour les paysans locaux qui s'associent, créent des entreprises et pratiquent l'agriculture durable.

Afin de pouvoir investir encore davantage dans l'éducation, nous avons créé en 2010 un fonds d'entreprise propre sous l'égide de la Fondation Roi Baudouin. A travers la « Colibri Foundation for education », nous allons suivre les initiatives locales et soutenir et lancer de nouveaux projets éducatifs en collaboration avec des experts indépendants et des ONG reconnues comme les Îles de Paix, Broederlijk Delen, Caraes et Zuiddag.

Les moyens du fonds proviennent en grande partie des ventes de l'assortiment « Colibri Foundation for education », reconnaissable au sceau portant le même nom. Il s'agit de produits typiques du Sud, comme le café, les bananes, le chocolat et le riz. Cinq pour cent du prix de vente est reversé au fonds.

Nous aspirons à ce que les prix Colibri portent au moins un autre label de durabilité, par exemple bio, Max Havelaar ou Rainforest Alliance. L'initiative cadre dans notre ambition de rendre peu à peu notre assortiment plus durable.

La « Colibri Foundation for education » est gérée par la Fondation Roi Baudouin, ce qui garantit la transparence et permet de recevoir des dons et de délivrer des attestations fiscales.

Un aperçu détaillé de tous les projets est présenté sur le site [www.colibrifoundation.be](http://www.colibrifoundation.be).



### Meilleure réputation

Le bureau d'études international Reputation Institute (RI) a en 2011 étudié pour la première fois la réputation de 30 grandes entreprises et organisations belges. L'enquête menée auprès de 12.500 consommateurs a révélé que le Groupe Colruyt jouissait de la meilleure réputation. Avec un score de 84,6%, nous dépassons la marque de chocolat Neuhaus (78,7 %) et Delhaize (76,3 %). A l'échelle internationale, seule la marque Volkswagen affiche un score encore plus brillant (84,8 %).

## 5. Travailler au sein du Groupe Colruyt

Notre entreprise est façonnée par des collaborateurs professionnels et impliqués, elle ne grandit que dans la mesure où ils grandissent. Nous veillons donc à ce qu'ils éprouvent du plaisir à faire leur travail et à ce qu'ils puissent se développer tant sur le plan professionnel que personnel.

### Formation permanente

Outre les formations de base liées à la fonction, nous offrons à nos

collaborateurs de nombreuses opportunités d'accroître leur professionnalisme, notamment par des cours d'informatique et de langues et des formations dans les domaines de la communication, du leadership, de la réflexion créative, etc. Par le biais de nos formations permettant de devenir informaticien, technicien ou boucher à part entière, nous créons également des opportunités pour les débutants ne disposant d'aucune connaissance ni expérience d'un métier.

### Epanouissement personnel

Tous les collaborateurs peuvent s'inscrire à un vaste éventail de cours ayant trait à l'épanouissement personnel : assertivité, mindfulness, dynamique de groupe, se ressourcer dans la nature, ...

### Opportunités d'épanouissement

Chaque fonction offre de réelles opportunités d'épanouissement, tant verticales qu'horizontales. S'il y a un poste vacant au sein du groupe, les collaborateurs Colruyt ont toujours l'opportunité de poser leur candidature en priorité et, à qualités égales, ils ont priorité sur les candidats externes. Les collaborateurs qui veulent se redécouvrir ou redécouvrir l'entreprise peuvent recourir à un système de

rotation pour exercer une fonction (totallement) différente. L'évolution ou la rotation stimule le développement, la créativité et le dynamisme des collaborateurs.

### Information optimale

En plus d'informations pratiques, les collaborateurs sont également informés du contexte et du pourquoi. Ainsi, ils sont par exemple à même de renseigner le client en connaissance de cause et comprennent la motivation qui sous-tend une décision.

### Culture no-nonsense

Chaque individu a tout simplement le droit d'être lui-même et se fait appeler par son prénom. Grâce à notre politique d'agendas ouverts et de portes ouvertes, chacun est à la fois aisément accessible et très disponible. Plus que les diplômes ou les titres, nous apprécions le dévouement, les idées et les initiatives.

### Diversité

Nous garantissons l'égalité des chances aux personnes de cultures différentes ou de divers contextes. Les supérieurs chargés du recrutement et le service de sélection assurent notamment une évaluation objective des candidats sur la base de critères clairs.





La participation des travailleurs aux bénéfices atteint 24,84 millions d'euros.

### 79 nationalités

A la fin de l'exercice, l'effectif du personnel comptait en Belgique 79 nationalités, dont 112 Néerlandais, 131 Français et 217 ressortissants d'autres pays européens. 360 collaborateurs avaient une nationalité africaine, 72 une nationalité asiatique et 15 étaient originaire d'Amérique du Nord ou du Sud.

### Employeur attractif

- Dans l'enquête annuelle de Randstad visant à élire l'employeur le plus attractif de Belgique, le Groupe Colruyt a obtenu en 2010 le meilleur score pour 2 des 10 critères : Attention pour l'environnement et la société et Equilibre entre travail et vie privée. Pour l'aspect Ambiance de travail, nous nous classons à la

deuxième place, et pour le critère Santé financière à la troisième place.

- L'institut indépendant CRF a attribué au Groupe le label Top Employer Belgium 2011, à l'issue d'une évaluation de la politique en matière de ressources humaines à l'égard des conditions de travail primaires et secondaires, de la formation et du développement, des opportunités de carrière et de la culture de l'organisation.

## 6. Implication financière

### 6.1. Participation aux bénéfices

En guise de reconnaissance de l'apport et de l'implication de chacun, le Groupe Colruyt offre à tous les collaborateurs employés en Belgique une

participation aux bénéfices. Les collaborateurs employés en France sont soumis à un régime distinct conforme à la législation française.

La participation aux bénéfices varie selon le résultat d'exploitation de l'exercice précédent. Elle se compose d'un montant de base, multiplié par des coefficients en fonction du salaire, de l'ancienneté et de la fonction, et est - au choix - octroyée en espèces ou en actions de la société mère.

Pour l'exercice 2010/2011, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, une participation aux bénéfices de 9,89 millions d'euros sera distribuée (56 % en espèces et 44 % en actions), conformément aux dispositions de la loi du 22 mai 2001 relative aux régimes de participation des travailleurs au capital et aux bénéfices des sociétés. En outre, 14,95 millions d'euros seront encore distribués selon la CCT 90 du 20 décembre 2007 concernant les avantages non récurrents liés aux résultats. La participation aux bénéfices totale s'élève donc à 24,84 millions d'euros.

### Historique de la participation aux bénéfices

- Depuis 1988, un groupe important de cadres participent dans le capital de la firme par le biais d'un actionariat collectif.
- En 1996, un dividende a pour la première fois été distribué à cette catégorie du personnel.
- En 2002, un premier groupe de S.A. du Groupe a mis au point avec les partenaires sociaux un système de participation aux bénéfices. La CCT a ensuite été reconduite à plusieurs reprises.

- Depuis l'exercice 2007/2008, le système a été étendu à toutes les S.A. du Groupe pour les travailleurs employés en Belgique.
- A partir de l'exercice 2010/2011, la participation aux bénéfices est déterminée conformément à la loi du 22 mai 2001 relative aux régimes de participation des travailleurs au capital et aux bénéfices des sociétés, ainsi que selon la CCT 90 du 20 décembre 2007 concernant les avantages non récurrents liés aux résultats.

### Aperçu de la participation aux bénéfices depuis l'exercice 2001/2002.

| Année         | Montant participation aux bénéfices (millions d'EUR) | Nombre travailleurs | Espèces          |                        | Actions          |                  |                        |
|---------------|--|---------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------|------------------------|
|               |  |                     | (millions d'EUR) | Nombre de travailleurs | (millions d'EUR) | Nombre d'actions | Nombre de travailleurs |
| 2001-2002     | 6,08   | 6.592               | 3,07 (50,50 %)   | 4.233 (64,20 %)        | 3,01 (49,50 %)   | 276.275          | 2.359 (35,78 %)        |
| 2002-2003     | 8,64   | 7.298               | 4,51 (52,20 %)   | 4.724 (64,70 %)        | 4,13 (47,80 %)   | 305.355          | 2.574 (35,30 %)        |
| 2003-2004     | 15,07  | 8.957               | 7,82 (51,90 %)   | 5.757 (64,27 %)        | 7,25 (48,10 %)   | 334.620          | 3.200 (35,73 %)        |
| 2004-2005     | 15,40  | 10.106              | 7,84 (50,90 %)   | 6.260 (61,94 %)        | 7,56 (49,10 %)   | 257.090          | 3.846 (38,06 %)        |
| 2005-2006     | 16,23  | 10.596              | 8,23 (50,71 %)   | 6.540 (61,72 %)        | 8,00 (49,29 %)   | 278.305          | 4.056 (38,28 %)        |
| 2006-2007     | 18,83  | 11.320              | 8,84 (46,95 %)   | 6.388 (56,43 %)        | 9,99 (53,05 %)   | 249.445          | 4.932 (43,57 %)        |
| 2007-2008     | 22,84  | 13.930              | 11,98 (52,67 %)  | 8.122 (58,31 %)        | 10,86 (47,33 %)  | 275.410          | 5.808 (41,69 %)        |
| 2008-2009     | 23,57  | 15.219              | 13,09 (55,54 %)  | 9.285 (61,00 %)        | 10,48 (44,46 %)  | 258.130          | 5.934 (39,00 %)        |
| 2009-2010     | 25,80  | 17.118              | 14,23 (55,52 %)  | 10.454 (61,07 %)       | 11,57 (44,48 %)  | 269.910          | 6.664 (38,93 %)        |
| 2010-2011 (1) | 9,89   | 19.605              | 5,54 (56,04 %)   | 11.985 (61,13 %)       | 4,35 (43,97 %)   | 101.339          | 7.620 (38,87 %)        |
|               | 14,95  | 19.605              | 14,95            |                        |                  |                  |                        |
|               | 24,84  |                     | 20,49            |                        |                  |                  |                        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>177,30</b>  |                     | <b>100,10</b>    |                        | <b>77,20</b>     | <b>2.605.879</b> |                        |

(1) Depuis l'exercice 2010-2011, la participation des travailleurs est répartie entre la participation aux bénéfices selon la loi du 22 mai 2001 relative aux régimes de participation des travailleurs et la CCT 90 du 20 décembre 2007 concernant les avantages non récurrents liés aux résultats. Les avantages découlant de cette CCT 90 ne peuvent être payés qu'en espèces et s'élevaient à 14,95 millions d'euros. Au total, 24,84 millions d'euros ont donc été partagés entre les travailleurs.

### 6.2. Augmentation de capital réservée

Afin de permettre aux collaborateurs de profiter de la croissance de la firme, nous les encourageons depuis 1987 à participer dans le capital. Par le biais d'une augmentation de capital réservée annuelle, ils peuvent souscrire à un cours avantageux (dans les limites du cadre légal) à des actions de la société mère S.A. Ets. Fr. Colruyt, qui restent bloquées pendant 5 ans.

Lors de la dernière augmentation de capital en novembre 2010, pas moins de 3.749 collaborateurs ont souscrit à 715.585 actions, apportant ensemble un capital de 23,90 millions d'euros. Depuis 1987, les collaborateurs du Groupe ont souscrit à (après conversion) 19.436.855 actions de leur propre entreprise ou de la société mère, pour un montant total de 141,33 millions d'euros.

### Augmentations de capital réservées au personnel, depuis 1987 (1)

| Année        | Montant en millions d'EUR | Nombre d'actions  |
|--------------|---------------------------|-------------------|
| 1987         | 0,17                      | 989.500           |
| 1988         | 1,44                      | 5.828.500         |
| 1989         | 0,45                      | 800.000           |
| 1990         | 0,72                      | 927.500           |
| 1991         | 0,69                      | 578.600           |
| 1992         | 0,99                      | 504.600           |
| 1993         | 1,21                      | 476.650           |
| 1994         | 1,56                      | 502.500           |
| 1995         | 1,98                      | 626.850           |
| 1996         | 5,21                      | 1.000.000         |
| 1997         | 4,44                      | 580.500           |
| 1998         | 9,25                      | 847.900           |
| 1999         | 2,95                      | 297.555           |
| 2000         | 2,70                      | 363.970           |
| 2001         | 2,80                      | 364.040           |
| 2002         | 4,19                      | 498.775           |
| 2003         | 6,55                      | 520.000           |
| 2004         | 9,94                      | 523.295           |
| 2005         | 10,24                     | 553.735           |
| 2006         | 14,89                     | 646.195           |
| 2007         | 11,40                     | 454.260           |
| 2008         | 9,92                      | 329.450           |
| 2009         | 13,74                     | 506.895           |
| 2010         | 23,90                     | 715.585           |
| <b>TOTAL</b> | <b>141,33</b>             | <b>19.436.855</b> |

(1) Recalculées en fonction de la division par 5 de l'action à partir du 15 octobre 2010.



### 7. Emploi, charges salariales et contributions cédées au Trésor belge

#### 7.1. Création d'emplois

##### Création d'emplois

|                                 | Répartition par secteur  |                 |                                      |                            |               |                                      |
|---------------------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------------------|----------------------------|---------------|--------------------------------------|
|                                 | Nombre de collaborateurs |                 |                                      | En équivalents temps plein |               |                                      |
|                                 | 31.03.11 (1)(2)          | 31.03.10 (1)(2) | Différence p.r. à l'année précédente | 31.03.11                   | 31.03.10      | Différence p.r. à l'année précédente |
| Commerce de détail (Retail)     | 18.873                   | 17.608          | + 1.265                              | 17.489                     | 16.341        | + 1.148                              |
| Commerce de gros & food service | 2.705                    | 2.571           | + 134                                | 2.646                      | 2.509         | + 137                                |
| Autres activités                | 471                      | 426             | + 45                                 | 454                        | 410           | + 44                                 |
| Corporate (non attribuées)      | 2.070                    | 1.961           | + 109                                | 1.999                      | 1.889         | + 110                                |
| <b>Total Groupe</b>             | <b>24.119</b>            | <b>22.566</b>   | <b>+ 1.553</b>                       | <b>22.588</b>              | <b>21.149</b> | <b>+ 1.439</b>                       |
| - Belgique                      | 21.110                   | 19.758          | + 1.352                              | 19.889                     | 18.610        | + 1.279                              |
| - France (2)                    | 2.740                    | 2.585           | + 155                                | 2.430                      | 2.316         | + 114                                |
| - Autres pays                   | 269                      | 223             | + 46                                 | 269                        | 223           | + 46                                 |

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des étudiants jobistes employés durant le week-end ou les vacances scolaires (3.463 au 31/03/2011 et 2.613 au 31/03/2010).

(2) Pour la France, il est tenu compte dans le tableau du nombre de travailleurs à la clôture au 31/12. Au 31/03/2011, la France comptait 2.750 travailleurs (soit 2.528,6 équivalents temps plein).

##### Evolution de l'effectif du Groupe Colruyt (nombre de têtes)

| Année | Nombres | Différence |
|-------|---------|------------|
| 99/00 | 9.283   | + 959      |
| 00/01 | 10.497  | + 1.214    |
| 01/02 | 11.410  | + 913      |
| 02/03 | 12.402  | + 992      |
| 03/04 | 15.185  | + 2.783    |
| 04/05 | 16.157  | + 972      |
| 05/06 | 16.599  | + 442      |
| 06/07 | 17.329  | + 730      |
| 07/08 | 18.870  | + 1.541    |
| 08/09 | 20.762  | + 1.892    |
| 09/10 | 22.566  | + 1.804    |
| 10/11 | 24.119  | + 1.553    |

##### Le nombre de collaborateurs en Belgique au 31 mars 2011 est de 21.110, dont :

| Nombre | Description            | %       |
|--------|------------------------|---------|
| 13.003 | hommes                 | 61,59 % |
| 8.107  | femmes                 | 38,40 % |
| 15.912 | employés               | 75,37 % |
| 5.198  | ouvriers               | 24,62 % |
| 16.561 | temps plein            | 78,45 % |
| 4.549  | temps partiel          | 21,55 % |
| 13.929 | néerlandophones        | 65,98 % |
| 7.181  | francophones           | 34,02 % |
| 14.061 | en Flandre             | 66,61 % |
| 5.668  | domiciliés en Wallonie | 26,85 % |
| 1.236  | à Bruxelles            | 5,86 %  |
| 145    | à l'étranger           | 0,69 %  |

#### 7.2. Charges salariales et salaire net en Belgique

|  | Millions d'EUR | En %          |
|--|----------------|---------------|
| Charges salariales totales                           | 850,28         | 100%          |
| Contribution patronale pour l'ONSS et les assurances | 187,70         |               |
| Rémunérations brutes travailleurs belges             | 662,58         | 77,92%        |
| Cotisations ONSS travailleurs                        | 74,24          |               |
| Précompte professionnel retenu                       | 126,83         |               |
| <b>Salaire net</b>                                   | <b>461,51</b>  | <b>54,28%</b> |

Sur les salaires bruts de 662,58 millions d'euros, les travailleurs perçoivent net 461,51 millions d'euros, soit 69,65 %. Les contributions patronales à l'ONSS et les autres assurances légales représentent au total 187,70 millions d'euros. Le coût total de la masse salariale s'élève ainsi pour le Groupe Colruyt à 850,28 millions d'euros (662,58 millions d'euros + 187,70 millions d'euros). De cette somme, les travailleurs perçoivent net 461,51 millions d'euros, soit 54,28 %. Le Groupe Colruyt a cédé au cours de l'exercice 2010/2011 un montant de 261,94 millions d'euros (187,70 millions d'euros + 74,24 millions d'euros) à la sécurité sociale.

## Partie 2 : Mission et valeurs du Groupe Colruyt

### 7.3. Contributions cédées au Trésor belge

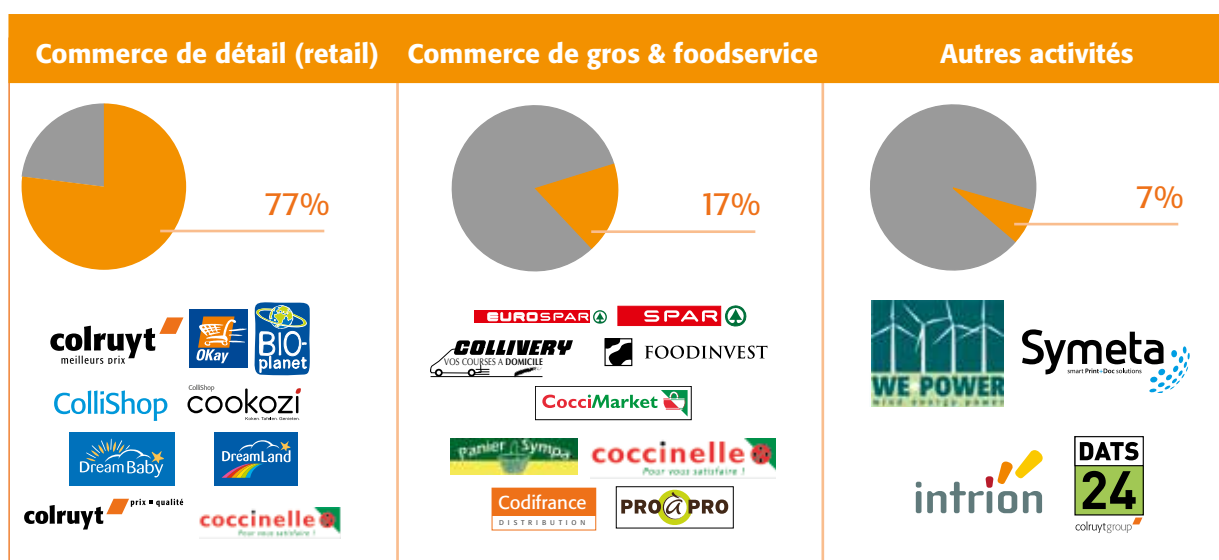
La contribution totale cédée au Trésor belge représente 54,95 % de la valeur ajoutée générée en Belgique par le Groupe Colruyt. Cette valeur ajoutée est égale aux produits d'exploitation moins le prix de revient de la vente, moins les services et biens divers, soit 1,46 milliard d'euros en Belgique.

|  | Millions d'EUR |
|--|----------------|
| Sécurité sociale   | 261,94         |
| Précompte professionnel sur salaires                       | 126,83         |
| Impôt des sociétés sur le résultat                         | 145,75         |
| Différence entre la TVA à payer et la TVA déductible       | 243,61         |
| Précompte mobilier   | 14,02          |
| Précomptes immobiliers                                     | 6,28           |
| Taxes provinciales et communales et autres taxes fédérales | 4,29           |
| <b>Total</b>   | <b>802,72</b>  |



# 3

## Section 3: Activités



### 1. Segmentation

#### 1.1. Commerce de détail (retail)

77 % du chiffre d'affaires du Groupe

Ce secteur inclut tous les magasins et boutiques Internet en gestion propre.

##### Belgique +Luxembourg :

- magasins Colruyt, OKay, Bio-Planet, DreamLand et DreamBaby.
- boutiques Internet comme ColliShop et Cookozi.
- supermarchés repris en attente d'intégration dans une enseigne.

##### France :

- magasins Colruyt, Coccinelle (en gestion propre) et DreamLand.

#### 1.2. Commerce de gros et food service

17 % du chiffre d'affaires du Groupe

##### Belgique :

- Spar Retail : livraison aux magasins indépendants Spar et Eurospar.
- Collivery et Foodinvest : livraison à domicile, food service et exportations.
- Alvocol : livraison aux membres du groupement d'achat Alvo.

##### France :

- Codi-France : livraison aux magasins affiliés de Coccinelle, CocciMarket et Panier Sympa ainsi qu'aux indépendants sans enseigne.
- Pro à Pro Distribution : food service pour l'horeca et les gros consommateurs.

Codi-France et Pro à Pro Distribution relèvent du holding S.A. Colruyt France, qui regroupe toutes les activités du Groupe en France.

#### 1.3. Autres activités

7 % du chiffre d'affaires du Groupe

- DATS 24 : stations-services en Belgique et en France
- Symeta : printing & document management
- intrion : engineering
- WE-Power : énergie renouvelable

## Partie 3: Activités

### 1.4. Activités corporate

Colruyt Group Services regroupe tous les services de support, dont l'informatique, les processus et systèmes, l'administration centrale, la comptabilité et les finances, l'environnement, le personnel, la communication, le patrimoine et l'expansion.

### 1.5. Répartition géographique

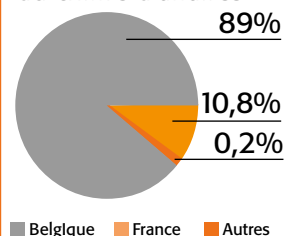
Comme il ressort de ce qui précède, nos activités commerciales se situent

principalement en Belgique, en France et au Luxembourg. En outre, les services de support développent également leurs activités à l'étranger.

- France : retail, commerce de gros, food service, DATS 24, engineering
- Territoires français d'outre-mer : commerce de gros
- Inde : propre département d'informatique
- Luxembourg : retail, compagnie de réassurance
- Pays-Bas et Royaume-Uni : engineering

La liste de toutes les sociétés reprises dans la consolidation est jointe en page 122 et 123.

Répartition géographique du chiffre d'affaires



## 2. Immobilier

### 2.1. Magasins intégrés du Groupe Colruyt

|                              | 10/11   | 09/10   | 08/09   | 07/08   | 06/07   |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>BELGIQUE + LUXEMBOURG</b> |         |         |         |         |         |
| <b>Colruyt</b>               |         |         |         |         |         |
| - nombre (1)                 | 217 (2) | 214     | 206     | 201     | 194     |
| - m²                         | 325.281 | 316.601 | 301.731 | 291.074 | 281.651 |
| <b>OKay</b>                  |         |         |         |         |         |
| - nombre (1)                 | 74      | 66      | 57      | 50      | 43      |
| - m²                         | 39.074  | 33.501  | 27.814  | 23.509  | 18.964  |
| <b>Bio-Planet</b>            |         |         |         |         |         |
| - nombre (1)                 | 7       | 6       | 5       | 4       | 3       |
| - m²                         | 5.200   | 4.400   | 3.708   | 2.958   | 2.318   |
| <b>DreamLand</b>             |         |         |         |         |         |
| - nombre (1)                 | 40 (3)  | 37      | 37      | 34      | 30      |
| - m²                         | 66.388  | 63.215  | 58.346  | 52.114  | 46.125  |
| <b>FRANCE (4)</b>            |         |         |         |         |         |
| <b>Colruyt</b>               |         |         |         |         |         |
| - nombre (1)                 | 47      | 41      | 38      | 34      | 28      |
| - m²                         | 44.610  | 38.640  | 35.300  | 30.775  | 24.687  |
| <b>Coccinelle</b>            |         |         |         |         |         |
| - nombre (1)                 | 7       | 7       | 9       | 11      | 16      |
| - m²                         | 3.452   | 3.452   | 4.247   | 5.067   | 7.865   |
| <b>DreamLand</b>             |         |         |         |         |         |
| - nombre (1)                 | 2       | 1       |         |         |         |
| - m²                         | 3.953   | 1.954   |         |         |         |

(1) Depuis cet exercice, nous ne comptons plus comme un magasin séparé les drinks centers établis sur le même site qu'un magasin Colruyt.

(2) Au 31/03/2011, 4 magasins Colruyt étaient fermés pour transformations (contre 3 au 31/03/2010). Ils n'ont donc pas été repris dans le total. Notre magasin au Luxembourg est cependant inclus dans ce total.

(3) Dont : 34 DreamLand (62.942 m²) et 6 DreamBaby (3.446 m²)

(4) Pour la France, il s'agit de la situation à la clôture de l'exercice au 31/12.



# Partie 3: Activités

## 2.2. Centres de distribution et bâtiments administratifs

|  | m²      | nombre       |
|--|---------|--------------|
| <b>Centres de production / distribution</b>          |         |              |
| Belgique (1)   | 455.096 | 16           |
| France   |         |              |
| GMS (2)  | 47.420  | 2            |
| RHD (3)  | 83.059  | 24           |
| Plate-forme de redistribution                        | 13.014  | 18           |
| <b>Bâtiments administratifs</b> (surface de bureaux) |         |              |
| Belgique   | 114.309 | 22 sites (1) |

(1) Y compris Symeta, Vlevico et intrion  
(2) GMS : Grandes et Moyennes Surfaces (3) RHD : Restauration Hors Domicile.



Le Groupe a créé 65.000 m² d'espace de stockage supplémentaire.



### 3. Commerce de détail

#### 3.1. Colruyt



#### Aperçu des principales données au 31/03/2011

(En millions d'EUR)

|   | Exercice 10/11           | Exercice 09/10           |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Chiffre d'affaires (1)  | 4.690,90                 | 4.409,30                 |
| Evolution du chiffre d'affaires                                 | + 6,4 %                  | + 6,3 %                  |
| Surface commerciale magasins Colruyt                            | 325.281 m <sup>2</sup>   | 316.601 m <sup>2</sup>   |
| Surface commerciale supplémentaire (+ 2,74 %)                   | 8.680 m <sup>2</sup>     | 14.870 m <sup>2</sup>    |
| Nombre de points de vente (2)                                   | 217 (3)                  | 214 (3)                  |
| Dont entièrement ou partiellement loués                         | 21                       | 28                       |
| Superficie des terrains   | 1.935.185 m <sup>2</sup> | 1.870.087 m <sup>2</sup> |
| Superficie bâtie brute  | 482.004 m <sup>2</sup>   | 474.365 m <sup>2</sup>   |
| Personnel employé au 31.03 (4)                                  | 15.591                   | 14.694                   |
| Nombre de collaborateurs au 31.03 (équivalents temps plein) (4) | 14.617                   | 13.777                   |

(1) Y compris le chiffre d'affaires des boutiques Internet (Collect&Go, Bio-Planet, ColliShop, Cookozi, DreamLand et DreamBaby) réalisé par les magasins Colruyt.

(2) Y compris le magasin au Luxembourg.

(3) Au 31/03/2011, 4 magasins Colruyt étaient fermés pour transformations. Ils n'ont donc pas été repris dans le total.

(4) Personnel des magasins + personnel employé dans les centres de distribution et les services administratifs pour la vente.

Colruyt est connu pour ses prix les plus bas et son approche « discount » non-sensée des réductions. Afin de limiter au maximum les coûts, les magasins sont aménagés sobrement, ne diffusent pas de musique et sont équipés des techniques d'éclairage, de chauffage, de refroidissement, etc. les plus efficaces et les plus économiques. Les méthodes de travail ont également été mises au point pour une efficacité maximale. Chez Colruyt, les clients peuvent toujours compter sur l'aide de collaborateurs compétents et serviables.

#### Garantie de base : les prix les plus bas

Tout comme les 30 dernières années, Colruyt a poursuivi au cours de l'exercice écoulé sa politique cohérente et transparente des prix les plus bas. Notre engagement est clair comme de l'eau de roche : nous garantissons au consommateur le prix le plus bas pour chaque produit et à chaque instant. Le secrétariat des prix épiluche tous les dépliants de nos concurrents et nos releveurs de prix notent chaque jour environ 44.000 prix dans leurs magasins. Nous comparons ces prix avec les nôtres et nous adaptons le cas échéant. Nous

incluons dans la tarification tous les avantages possibles, comme les actions d'épargne et les formules de fidélité. Nous réagissons immédiatement aux promotions de la concurrence, même si elles sont annoncées soudainement.

#### Le moins cher dans toutes les catégories de produits

Nos supermarchés offrent des marques nationales, différentes marques de distributeur dont une ou plusieurs marques « discount », et enfin des produits frais, avec ou sans marque.

- Les prix que nous pratiquons pour les marques nationales sont les plus bas par rapport à ceux des autres magasins.

- Nous comparons également nos propres marques aux marques de distributeur des autres magasins. Nous prenons des produits interchangeables et convertissons le prix si le volume est différent.

- Nous comparons de la même manière nos produits arborant le logo 'Le moins cher dans cet assortiment' aux produits les moins chers de la concurrence.

- Nous comparons également par type la viande, les légumes et les fruits, et convertissons les prix si nécessaire.

Grâce à cette méthode, Colruyt est toujours le magasin le moins cher, que ce soit pour chaque catégorie de produits prise séparément ou pour un panier à provisions moyen contenant des produits de plusieurs catégories.

De plus, nous avons ces dernières années également investi dans une amélioration de la qualité de nos propres marques, de sorte que sur ce plan-là également, elles sont comparables à celles de nos concurrents.

#### Différences de prix et communication

Dans le courant de l'exercice, les grands distributeurs belges ont procédé à plusieurs réductions des prix, soutenues par des campagnes de communication à grande échelle. Colruyt est cependant resté le magasin le moins cher vu que nous avons systématiquement adapté nos prix à ceux de la concurrence. En fonction de la région, Colruyt reste en moyenne 7 à 10 % moins cher que les autres magasins.



Nous avons imprimé divers accents à notre communication :

- Au printemps, nous avons réitéré le message habituel de notre garantie des meilleurs prix grâce à notre ingénieux système – sans cesse amélioré – de relevé et d'adaptation des prix.

- A l'automne, nous avons souligné que nous étions à même d'offrir les prix les plus bas en évitant les coûts inutiles, par exemple en optant pour des caddies sans consigne, en plaçant le stock au-dessus des rayons et en éclairant moins longtemps l'enseigne du magasin. Nous avons ainsi affirmé clairement que nos prix les plus bas n'étaient pas garantis au détriment de la qualité, des collaborateurs ni des fournisseurs.

- Début décembre, nous avons lancé notre **Baromètre des prix**, la nouvelle version de l'Indice des prix, qui existe déjà depuis deux ans. Le Baromètre des prix montre clairement combien les clients économisent en préférant Colruyt aux autres magasins de la région. A cette fin, nous comparons pour chaque filiale Colruyt, un certain jour, les prix de 500 à 4.000 produits avec ceux des magasins Delhaize, Carrefour, Lidl et Aldi situés dans les environs. Les comparaisons donnent lieu à un pourcentage global de différence de prix, qui est publié sur le site Internet et apparaît régulièrement sur le ticket de caisse. Cette méthode est certifiée par l'institut indépendant Quality Control.

Afin de rendre cet avantage encore plus concret, nous simulons aussi régulièrement combien un ménage moyen dépenserait en plus par an dans des magasins appliquant des prix de 5, 10 ou 15 % supérieurs.

### Pourquoi les Prix Rouges ?

Il y a 30 ans, Colruyt a lancé **les Prix Rouges** et les étiquettes rouges correspondantes, tant pour nos propres promotions que pour nos réactions aux promotions de la concurrence. Depuis 2010, nous indiquons également sur les étiquettes de prix pourquoi un produit se voit attribuer un Prix Rouge, au moyen de la mention « Réaction promo concurrent » ou « Prix Rouge dépliant Colruyt ». Par le biais de cette communication supplémentaire, nous confirmons une fois de plus aux clients que nous réagissons effectivement à toutes les promotions des concurrents et qu'ils ont à tout moment la garantie des meilleurs prix.

### Chiffre d'affaires et superficie

Les magasins Colruyt ont réalisé un chiffre d'affaires de 4.690,90 millions d'euros, soit une augmentation de 6,4 % par rapport à l'exercice précédent. Au dernier trimestre de l'année civile 2010, la part de marché a pour la première fois dépassé les 25 %. Sur la totalité de 2010, nous avons atteint une part de marché de 24,48 % (chiffres Nielsen).

Colruyt a ouvert 5 nouveaux magasins et rénové ou agrandi 11 implantations existantes. Au 31/03/2011, on

recensait 216 magasins en Belgique et 1 au Grand-duché de Luxembourg. 4 magasins ont été temporairement fermés pour transformations. La surface commerciale moyenne d'un magasin Colruyt est de 1.400 m<sup>2</sup>. A la fin de l'exercice, la surface commerciale totale s'élevait à 325.281 m<sup>2</sup>, soit une progression de 8.680 m<sup>2</sup> ou 2,74 % par rapport à l'exercice précédent.

Tout comme les années précédentes, notre objectif est de continuer à agrandir les surfaces commerciales de 14.000 m<sup>2</sup> par an, en combinant l'ouverture de nouveaux magasins et les transformations.

### Investir dans une croissance constante

Fidèle à la tradition, Colruyt opte résolument pour une croissance constante et bien réfléchie qui se veut durable. Le rythme de croissance n'est donc pas uniquement déterminé par la disponibilité des implantations adéquates. Nous voulons également nous assurer qu'un nouveau magasin offrira d'emblée toutes les valeurs incarnées par Colruyt. En raison par exemple de notre volonté de disposer de collaborateurs compétents et serviables, nous continuons à investir intensivement dans le recrutement et la formation.

La croissance doit naturellement être soutenue par les services centraux comme les achats, la logistique et la communication. C'est pourquoi nous **investissons** ces dernières années énormément dans l'infrastructure

## Partie 3: Activités

IT, le développement de logiciels et l'infrastructure. C'est ainsi que nous avons en 2010 ouvert à Lot un nouveau centre de distribution de 24.000 m<sup>2</sup> et agrandi de 44.000 m<sup>2</sup> celui de Hal.

### Collect&Go a le vent en poupe

En 2000, Colruyt a lancé Collect&Go, le service qui permet au client de réserver ses achats en ligne. Le magasin Colruyt de son choix prépare la réservation et le client vient la chercher au point d'enlèvement du magasin. Le service a connu une croissance exponentielle et a ouvert chaque année une dizaine de nouveaux points d'enlèvement, pour arriver à un total de 118 à la fin de l'exercice.

En raison du succès du service, de plus en plus de points d'enlèvement commencent à atteindre leur capacité maximale. Afin de pouvoir servir davantage de clients, les horaires d'enlèvement ont été étendus (11 – 13 heures et 15 – 20 heures) et sont les mêmes dans tous les points d'enlèvement.

Et comme ce n'était pas toujours suffisant, nous avons fait appel à E-logistics, une S.A. du Groupe qui prend en charge la logistique pour des tiers et opère depuis un centre de distribution à Zaventem.

C'est là que sont depuis novembre préparées les réservations de 7 points d'enlèvement des environs, ce qui permet à ces derniers de servir le double de clients. La préparation des réservations est plus efficace au centre de distribution, sans compter que cela libère dans les magasins de l'espace pour les clients.

Collect&Go a pour la première fois ouvert 2 points d'enlèvement indépendants de tout magasin Colruyt, le long de voies d'accès à Zaventem et Haasrode. Le service permet ainsi à davantage de clients d'aller retirer leurs achats sur le chemin du retour de leur travail.

### 4 heures d'ouverture de plus

Depuis octobre 2010, tous les magasins ouvrent leurs portes à 8h30, soit une demi-heure plus tôt qu'auparavant. Le samedi, ils restent ouverts une heure plus tard, jusqu'à 20 heures. Le vendredi, la plupart des magasins étaient déjà ouverts jusqu'à 21 heures, mais cet horaire a à présent été appliqué à tous les magasins. Des enquêtes ont révélé que de nombreux clients étaient demandeurs d'horaires d'ouverture étendus, de manière à pouvoir organiser plus efficacement leur journée. C'est ainsi que les clients peuvent à présent par exemple venir faire leurs achats après avoir déposé les enfants à l'école.

### 1,6 million de dépliant uniques

Depuis octobre 2010, nous envoyons toutes les deux semaines à 1,6 million de clients un dépliant personnalisé « Sélection pour vous », une primeur en Europe. Le dépliant imprimé numériquement contient une sélection personnalisée de promotions dont nous pensons qu'elles intéressent le plus le client.

Cette communication ciblée offre une plus-value à toutes les parties. Dans un dépliant plus mince, le client trouve plus rapidement les offres qui l'intéressent vraiment et peut préparer plus efficacement ses achats. Il bénéficie ainsi aisément de quelques pour

cent de réductions supplémentaires. Dans la pratique, le dépliant s'avère être un succès : les clients reçoivent moins d'offres qu'auparavant mais en profitent davantage.

Quant à nos fournisseurs, ils peuvent ainsi introduire de manière plus ciblée de nouveaux produits auprès de groupes cibles bien définis. Colruyt, pour sa part, réalise une économie de papier, de frais d'impression et d'expédition et allie ainsi sa volonté de maîtriser les coûts à son souci de l'environnement.

### Lessive concentrée

Depuis début 2011, Colruyt ne vend plus que des lessives (super) concentrées, de ses propres marques et de marques nationales. Ces produits con-

Evolution de la part de marché des magasins Colruyt en Belgique

|      |         |
|------|---------|
| 2004 | 18,62 % |
| 2005 | 19,80 % |
| 2006 | 20,61 % |
| 2007 | 20,99 % |
| 2008 | 22,46 % |
| 2009 | 23,37 % |
| 2010 | 24,48 % |

tiennent 2 à 3 fois moins d'eau que les produits dilués et sont tout aussi efficaces. Les emballages plus petits sont plus pratiques à utiliser et plus écologiques. Entre le début de la transition début 2009 et début 2011, 133 tonnes de déchets d'emballage en matière plastique et 235 trajets en camion ont été évités. La réduction du nombre de transports offre en outre une belle

*Tous les magasins ouvrent à 8h30, une demi-heure plus tôt qu'avant.*





économie, tandis que les emballages plus petits libèrent de la place dans les rayons pour davantage de références. Cet exemple illustre parfaitement la manière dont nous influençons positivement le marché en concertation avec nos clients et nos fournisseurs.

### De la castration à la vaccination

Depuis début 2011, Colruyt est le premier supermarché belge à vendre uniquement de la viande de porcs vaccinés. Tout comme la castration, la vaccination inhibe la production d'hormones, de sorte que la viande ne dégage plus d'odeur désagréable à la cuisson. La vaccination est la solution la plus avantageuse pour les animaux eux-mêmes vu qu'elle provoque moins de stress, d'infections et de décès prématurés.

Par respect pour le bien-être des animaux, nous avons ces dernières années testé des alternatives comme la castration sous anesthésie, mais les résultats n'étaient pas satisfaisants. En 2009, le vaccin Improvac a reçu le feu vert de l'Europe. En collaboration avec les abattoirs, les fournisseurs et les

éleveurs, nous avons testé le vaccin sur 2600 animaux afin de contrôler son efficacité, sa sécurité, son aisance d'utilisation, sa rentabilité et son influence sur le produit fini. Les résultats étaient positifs et après une concertation à grande échelle avec et entre toutes les parties, nous avons demandé à tous nos éleveurs d'adopter le système de la vaccination.

En septembre 2010, les premiers animaux ont été vaccinés, une initiative qui a reçu un écho favorable auprès des organisations de protection des animaux et de l'opinion publique. Les organisations d'agriculteurs s'inquiétaient toutefois des débouchés, surtout parce que certains distributeurs allemands avaient émis leurs réserves au sujet de la vaccination. Le problème de débouchés ne se pose cependant pas étant donné que d'autres acheteurs autorisent également les animaux vaccinés. En prenant cette décision, nous répondons au souhait du consommateur, qui attache de plus en plus d'importance au bien-être des animaux. De plus, l'Europe interdira la castration sans anesthésie à partir de 2012, pour ensuite

évoluer vers une interdiction pure et simple de la castration en 2018.

### Crise porcine

L'élevage de porcs souffre ces dernières années sous le joug des prix bas du marché, prix qui sont d'ailleurs en grande partie déterminés en Allemagne. En outre, la crise allemande de la dioxine début 2011 a encore davantage pesé sur les prix, tandis que le prix de l'alimentation du bétail a augmenté. Nous avons décidé de soutenir temporairement les éleveurs de porcs, en collaboration avec les organisations d'agriculteurs, les fabricants d'aliments combinés et les abattoirs. Entre le 18 janvier et le 11 février 2011, nos fournisseurs recevaient une intervention temporaire de 5 euros par cochon. Cette collaboration entre différents maillons de la chaîne de la viande a été d'une manière générale qualifiée d'unique et exemplaire. De telles mesures uniques n'offrent cependant pas une réponse structurelle. Le problème du prix de la viande doit en effet être réglé à l'échelle européenne, et nous plaçons à long terme pour une reconversion durable du secteur.



*Colruyt entretient une relation étroite avec ses clients.*



### 3.2. OKay et Bio-Planet



#### Aperçu des principales données au 31/03/2011

(En millions d'EUR)

|  | Exercice 10/11        | Exercice 09/10        |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Chiffre d'affaires (1)                             | 418,0                 | 352,0                 |
| Evolution du chiffre d'affaires                    | + 18,7 %              | + 19,3 %              |
| <b>OKay</b>  |                       |                       |
| Surface commerciale                                | 39.074 m <sup>2</sup> | 33.501 m <sup>2</sup> |
| Nombre de points de vente                          | 74                    | 66                    |
| Dont entièrement ou partiellement loués            | 10                    | 9                     |
| Surface commerciale supplémentaire                 | 5.573 m <sup>2</sup>  | 5.687 m <sup>2</sup>  |
| Surface commerciale supplémentaire (%)             | 16,6 %                | 20,4 %                |
| Personnel employé                                  | 1.056                 | 933                   |
| Nombre de collaborateurs (équivalents temps plein) | 994                   | 876                   |
| <b>Bio-Planet</b>                                  |                       |                       |
| Surface commerciale                                | 5.200 m <sup>2</sup>  | 4.400 m <sup>2</sup>  |
| Nombre de points de vente                          | 7                     | 6                     |
| Personnel employé                                  | 157                   | 140                   |
| Nombre de collaborateurs (équivalents temps plein) | 147                   | 130                   |

(1) Y compris le chiffre d'affaires de ColliShop et DreamBaby réalisé par les magasins OKay et Bio-Planet

#### 3.2.1. OKay

OKay répond au besoin croissant des personnes actives de s'organiser efficacement. Dans les magasins OKay, ces clients trouvent aisément tous leurs achats (quotidiens) et bénéficient de la certitude du choix, du prix et de la qualité. Le client gagne ainsi du temps, de l'argent et de l'énergie, ce qui lui permet de mieux profiter de la vie. Les magasins sont implantés dans les centres des villages et communes, afin d'épargner aux clients les embouteillages et les longs trajets. Les heures d'ouverture allongées et les possibilités de stationnement garantissent l'accessibilité. Les magasins compacts (400 à 650 m<sup>2</sup>) sont aménagés de manière logique, l'assortiment est présenté de manière claire et accessible. OKay joue la carte des produits frais et vend également du pain frais du jour.

OKay offre un service chaleureux et garantit les prix les plus bas des environs. Les prix sont comparés quotidiennement avec ceux des magasins situés

dans un rayon de quelques kilomètres du point de vente. Si le client trouve tout de même un meilleur prix, nous lui remboursons la différence et adaptons immédiatement le prix.

##### Evolution

- OKay affiche toujours une forte croissance. Au cours de l'exercice écoulé, 8 nouveaux magasins ont ouvert leurs portes : Passendale, Pittem, Tongerlo, Moerbeke, Welle, Vollezele, Jette et Knesselare. En outre, 3 magasins ont été rénovés et agrandis de 400 à plus de 600 m<sup>2</sup> : il s'agit de Boutersem, Affligem et Stekene. A la fin de l'exercice, on recensait 74 magasins OKay.

- OKay et Bio-Planet ont réalisé ensemble au cours de l'exercice écoulé une croissance du chiffre d'affaires de 18,7 % et totalisent quelque 1.215 collaborateurs.

- Début 2011, OKay a été pour la cinquième année consécutive proclamé

'Ambassadeur Trends Gazellen' en sa qualité d'entreprise à l'expansion la plus rapide dans la catégorie 'Grandes entreprises du Brabant flamand'.

- Cette expansion durable démontre l'importance croissante de la proximité pour le choix d'un magasin et confirme le rôle social de ce type de magasins.

##### Perspectives

- En 2011/2012, nous prévoyons l'ouverture de 8 nouveaux magasins. Dans les années à venir, des transformations de magasins existants sont également prévues. OKay discerne en Belgique à terme un potentiel de 150 à 170 magasins, soit plus du double du nombre actuel.

- Fin 2011, OKay déménagera son administration vers un immeuble de bureaux propre à Lot. Ce déménagement permettra à OKay de poursuivre sa croissance dans le futur et de continuer à se forger sa propre identité au sein du Groupe Colruyt.



*Bio-Planet accélérera son rythme de croissance dans les prochaines années.*

- Afin de soutenir la croissance, OKay veut recruter au cours de cet exercice 120 à 150 nouveaux collaborateurs.

### 3.2.2. Bio-Planet

Bio-Planet incarne comme nulle autre enseigne le développement durable du Groupe Colruyt. Ce distributeur durable met en effet à la portée de tous plus de 7.300 produits biologiques et écologiques ayant une empreinte moins importante sur l'environnement : légumes, pain et viande, pâtes, fromages et spécialités végétariennes de complément, sans oublier les produits de nettoyage et les cosmétiques.

Bio-Planet entretient des processus durables et opte lorsque les aspects pratiques et économiques le permettent pour la solution la plus écologique, comme les tenues de travail en coton bio, la peinture naturelle et les matériaux de récupération.

Les clients qui n'ont pas de magasin Bio-Planet dans les environs peuvent réserver en ligne plus de 3.500 de nos produits et les retirer dans les 4 jours dans un magasin Colruyt ou OKay de leur choix.

### Evolution

- Au 31/03/2011, Bio-Planet disposait de magasins à Courtrai, Gand, Dilbeek, Turnhout, Malines, Bruges et Louvain.

- L'ouverture du Bio-Planet à Louvain fin 2010 était une primeur en Belgique. Le magasin à faible consommation d'énergie répond en termes d'isolation aux normes d'un bâtiment passif. Il a été construit avec environ le même budget de construction que nos autres implantations, mais est bien plus performant sur le plan de l'efficacité énergétique. De plus, 90 % de l'électricité nécessaire est produite à partir de panneaux solaires. Nous avons investi un budget d'études de 112.000 euros et appliquons depuis lors les techniques et matériaux dans les autres magasins du Groupe. La charpente en bois est parfaitement isolée et pour ainsi dire entièrement hermétique, équipée d'un toit vert ultra isolant et d'un système de ventilation avec récupération de chaleur. Le chauffage est deux fois plus économique que dans les autres magasins et le nouveau système de refroidissement consomme 60 % de moins. L'éclairage est 10 % plus économique, notamment grâce

à des dômes vitrés sur le toit, actionnés par GPS, qui drainent un maximum de lumière du jour vers l'intérieur.

- Le marché belge des produits bio connaît ces dernières années une croissance constante et durable, notamment grâce à une meilleure offre et au fait que de plus en plus de gens optent résolument pour des produits bio.

Selon VLAM, le centre flamand pour l'agriculture et la pêche, un chiffre d'affaires record de 421 millions d'euros a été réalisé en 2010, soit 20 % de plus qu'en 2009, une année où le marché affichait déjà une expansion de 12 %. En 2008, la croissance représentait même 29 %. Le précédent chiffre d'affaires record remonte à 2002, une année où la demande de produits bio était en partie induite par les crises alimentaires successives. A partir de 2003, la demande a commencé à reculer, pour connaître un nouveau regain à partir de 2006.

### Perspectives

Bio-Planet fêtera son 10e anniversaire en août 2011. En Belgique, nous disons un potentiel total de 20 magasins. Pour réaliser cet objectif, nous allons dans les années à venir accélérer le rythme de croissance.

### Marque propre : Bio-time

Depuis 2005, le Groupe Colruyt propose des produits bio sous la marque Bio-time. Les produits arborent des labels de garantie reconnus et mettent grâce à leur excellent rapport qualité/prix les produits bio à la portée d'un public plus large. L'assortiment compte plus de 250 références et poursuit son expansion. Bio-Planet et les grands magasins Colruyt offrent tout l'assortiment. Une sélection de produits de la marque est également disponible dans les magasins Colruyt de plus petite taille, OKay et Spar.

### 3.3. Activités non-food spécialisées (DreamLand, DreamBaby, ColliShop et Cookozi)



ColliShop

cookozì  
Koken. Tafelen. Gerieten.

#### Aperçu des principales données au 31/03/2011

(En millions d'EUR)

##### DreamLand et DreamBaby (Belgique + France)

|  |         |          |
|--|---------|----------|
| Chiffre d'affaires                                 | 214,8   | 196,2    |
| Évolution du chiffre d'affaires                    | + 9,5 % | + 11,3 % |
| Surface commerciale                                | 70.341  | 63.215   |
| Nombre de points de vente                          | 42      | 38       |
| Dont entièrement ou partiellement loués            | 17      | 17       |
| Surface commerciale supplémentaire                 | 7.126   | 6.475    |
| Surface commerciale supplémentaire (%)             | + 12 %  | + 11,1 % |
| Personnel employé                                  | 881     | 807      |
| Nombre de collaborateurs (équivalents temps plein) | 847     | 774      |

Les enseignes non-food spécialisées du Groupe Colruyt sont les magasins physiques DreamLand et DreamBaby, les boutiques Internet du même nom et les boutiques Internet ColliShop et Cookozi. Le client qui réserve en ligne peut venir retirer ses articles dans près de 300 filiales de Colruyt et OKay ou se les faire livrer à domicile. Les boutiques Internet publient 1 à 2 fois par an un catalogue imprimé, tandis qu'un cinquième de l'assortiment est variable et n'est consultable qu'en ligne.

#### Evolution du Groupe

- Au cours de l'exercice 2010-2011, le Groupe DreamLand a réalisé un chiffre d'affaires de 214,8 millions d'euros, soit une progression de 9,5 %.

- A Lot, nous avons ouvert un nouveau centre de distribution de 35.000 m², qui suffira à prendre en charge la croissance des années à venir.

- Le bureau de Hong Kong a accueilli un deuxième collaborateur. Nous avons accru nos efforts en vue de l'obtention de jouets sûrs. Après avoir investi dans la recherche et la collaboration avec le fabricant, nous sommes par exemple en mesure de proposer des puzzles de sol qui sont garantis exempts de formamide et de solvants. Nous sommes ainsi en avance sur la législation européenne qui entrera en vigueur en 2013.

#### 3.3.1. DreamLand

DreamLand s'adresse aux enfants âgés de 0 à 14 ans en leur proposant un vaste assortiment de jouets d'intérieur et d'extérieur, de livres, de jeux informatiques, de multimédias, de fournitures scolaires, de sport, etc. Environ dix fois par an, les magasins sont placés sous le signe d'événements comme Carnaval, Pâques et Halloween. DreamLand a pour slogan « Plus de choix aux prix

les plus bas ». Un client qui achète un produit et le trouve moins cher ailleurs pendant la même période se verra rembourser la différence.

- DreamLand a ouvert un nouveau magasin à Diest et a ouvert à Furnes le premier magasin de la troisième génération, encore plus à la mesure des enfants et mettant mieux en valeur les assortiments. En juin, DreamLand a



DreamLand se focalise encore davantage sur les enfants de 0 à 14 ans.





Cookozi: le 1er nouveau shop de ColliShop

ouvert à Douai, son deuxième magasin en France. La formule remporte un succès parce qu'elle comble le vide qui existe entre les grands hypermarchés et les petits magasins de jouets spécialisés. Pas à pas, nous nous adaptons davantage à la culture française.

- Au cours du prochain exercice, DreamLand ouvrira de nouveaux magasins à Lierre, Drogenbos et Hal. A Lierre, Colruyt, DreamLand et DreamBaby seront pour la première fois implantés l'un à côté de l'autre. A Hal, l'implantation accueillera à la fois un magasin et une salle d'exposition pour l'assortiment de la boutique Internet.

### 3.3.2. DreamBaby

DreamBaby, le magasin complet pour les bébés, compte en Belgique 6 magasins propres et des rayons dans la plupart des magasins DreamLand. La liste de naissance en ligne est l'un des principaux atouts de la chaîne grâce à l'aisance d'utilisation tant pour le client que pour les donateurs.

- DreamBaby a rendu sa liste de naissance en ligne encore plus conviviale et a lancé des soirées d'information.

- Fin 2011, nous commencerons à supprimer les rayons DreamBaby des magasins DreamLand et à les abriter dans des magasins distincts. Le but est d'ouvrir en Belgique une vingtaine de magasins. Le nouveau concept sera également introduit en France au cours du prochain exercice.

### 3.3.3. ColliShop

La boutique Internet ColliShop propose 10.000 articles au prix le plus bas, avec des assortiments à succès comme Literie, Bien-être et Sport et En voyage.

- En 2010, nous avons accéléré la transition déjà amorcée vers un autre modèle d'activité. ColliShop a cédé un certain nombre d'assortiments pour les commercialiser dans une forme plus large et plus approfondie sous une autre marque ou une marque nouvelle. C'est ainsi que les jouets ont été transférés à DreamLand et que les assortiments 'A table' et 'Plaisir au jardin' sont devenu l'apanage de la nouvelle boutique Internet Cookozi, qui est consacrée au plaisir de cuisiner, de se retrouver autour d'une table et profiter de la vie ensemble, à l'intérieur ou à l'extérieur. Cookozi a tout en rayon tant pour la cuisine de tous les jours que pour le cuisinier amateur ambitieux, allant de casseroles à des sièges de jardin en passant par du linge de table. Cookozi est une marque à part entière et dispose de son propre « livre d'inspiration » et de sa propre salle d'exposition à Hal.

- La scission de ColliShop se poursuit. D'ici la fin 2011, les assortiments restants se verront attribuer une nouvelle marque, une nouvelle identité et un nouveau logo. La dénomination familière 'ColliShop' sera maintenue pour désigner le prestataire de services commun offrant la logistique, le service à la clientèle et les garanties.

### 3.3.4. B2B

Le département b2b offre aux clients professionnels, outre la gamme standard destinée aux particuliers, une gamme exclusive b2b. B2b propose des actions de fidélité et d'incentive pour les clients et le personnel. Le chiffre d'affaires et la contribution des activités b2b sont inclus dans le segment Commerce de gros.

#### Plus de services multicanaux

Plus de 70 % des achats auprès de ColliShop sont effectués en ligne et nous réalisons d'importants investissements pour stimuler la vente par Internet. Les nouvelles boutiques Internet, par exemple, ont été spécialement conçues pour soutenir le processus d'achat en ligne. Le but est de renforcer les services multicanaux, de manière à ce que la boutique Internet, le magasin et le catalogue se complètent à la perfection. Le client peut, à tout moment du processus d'achat, aisément passer d'un canal à un autre. Il peut s'inspirer du catalogue, comparer en ligne et commander immédiatement, demander des conseils en ligne, par téléphone ou en magasin, aller regarder l'article de près en magasin, aller l'y chercher ou se le faire livrer à domicile, etc. Afin de soutenir le mieux possible le processus d'achat, nous prolongeons la structure de la boutique Internet jusqu'au magasin et dans le catalogue. Nous prévoyons le temps nécessaire pour adapter les magasins et la formation des collaborateurs au nouveau concept.

### 3.4. Magasins de distribution alimentaire en France



#### Aperçu des principales données au 31/12/2010

(En millions d'EUR)

|  | Exercice 2010 (1)     | Exercice 2009 (1)     |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Chiffre d'affaires (+9,6 %)                        | 163,8                 | 149,4                 |
| Surface commerciale                                | 48.062 m <sup>2</sup> | 42.092 m <sup>2</sup> |
| Surface commerciale supplémentaire (+14,18 %)      | 5.970 m <sup>2</sup>  | 2.545 m <sup>2</sup>  |
| Nombre de points de vente                          | 54                    | 48                    |
| Dont entièrement ou partiellement loués            | 4                     | 4                     |
| Personnel employé                                  | 1.045                 | 895                   |
| Nombre de collaborateurs (équivalents temps plein) | 760                   | 661                   |

(1) Les sociétés françaises clôturent leur exercice au 31/12.

La S.A. Codi-France exploite dans le nord-est de la France les magasins discounts de proximité intégrés Colruyt et les supermarchés Coccinelle. Le concept français de Colruyt est basé sur la formule belge et propose par exemple des marques de distributeur identiques comme Bio-time, Kelvin et Everyday Selection (premier prix). La spécificité du marché français réside dans les marques Belle France (plus de 1.000 références alimentaires) et Les Délices de Belle France (produits régionaux).

Du fait de la situation très différente du marché, Colruyt se positionne en vantant son atout 'Prix-Qualité'. Dans le même temps, l'enseigne garantit depuis début 2009 dans tous les magasins Colruyt le prix le plus bas pour toutes les marques nationales et les produits comparables. Ce concept gagne en popularité et constitue avec l'assortiment 'premier prix' l'un des plus puissants atouts de Colruyt. Enfin, les boucheries Colruyt intégrées et leur offre exclusive de viande de bœuf Charolaise séduisent le consommateur français.

#### Evolution

- L'âpre concurrence qui règne sur le marché du détail français exerce ces dernières années une forte pression sur les prix, en particulier pour les marques nationales. En 2010, le chiffre d'affaires

est demeuré sous pression à cause de la déflation et de la crise économique. Dans un marché en proie à la stagnation, les magasins Colruyt et Coccinelle sont parvenus à réaliser ensemble en 2010 des augmentations des volumes, qui ont débouché sur un chiffre d'affaires de 163,8 millions d'euros (venant de 149,4 millions d'euros en 2009), soit une hausse de 9,6 %.

- En 2010, 6 nouveaux magasins Colruyt ont ouvert leurs portes. Colruyt comptait à la fin de l'exercice 47 magasins et Coccinelle, 7.

- Fin 2010, la surface commerciale totale de Colruyt et Coccinelle était de 48.062 m<sup>2</sup>, venant de 42.092 m<sup>2</sup> fin 2009. Codi-France comptait 1113 collaborateurs (ou 848,1 en équivalents temps plein), contre 1017 fin 2009 (764,3 en ETP). Parmi eux, 1045 sont affectés à l'activité de distribution (760 en ETP).

- Au 1er janvier 2011, la S.A. Disval-Silor a fusionné avec la SAS Codi-France pour créer une seule entité opérationnelle pour toutes les activités GMS\* en France, avec outre l'exploitation des magasins intégrés et des boucheries, l'exploitation des stations-services DATS 24 et l'approvisionnement des commerçants indépendants (voir p. 40).

- En 2011, 4 nouvelles stations-services DATS 24 ont été ouvertes sur des sites

Colruyt, un service supplémentaire qui stimule la fidélité de la clientèle de Colruyt.

#### Perspectives

- Colruyt continue à investir dans sa politique des prix les plus bas.

- En 2011, Colruyt ouvrira au moins 5 nouveaux magasins. Par ailleurs, 1 magasin existant fera l'objet de transformations et au moins 3 reprises de magasins d'autres enseignes sont prévues.

- Le but est de continuer à développer dans les années à venir à un rythme accéléré l'activité commerciale dans les régions Centre et Grand Est (de la Lorraine à Lyon), en fixant comme objectif l'ouverture de 5 à 10 nouveaux magasins par an.

\* GMS : Grandes et Moyennes Surfaces

### 3.5. Filiales et services de support travaillant principalement pour le commerce de détail en Belgique

- La S.A. **Vlevico** découpe, traite et emballe la viande pour les boucheries et les départements produits congelés et charcuterie de Colruyt et OKay. Depuis octobre 2010, Vlevico dirige également l'entreprise alimentaire anversoise **Enco**, qui dessert tant les clients de nos magasins que des clients



*Colruyt France ambitionne d'ouvrir chaque année 5 à 10 nouveaux magasins.*

food service. À la fin de l'exercice, Vlevico et Enco comptaient ensemble plus de 750 collaborateurs.

- La S.A. **Waldico** exploite le centre de distribution de Ghislenghien. Des marchandises y sont stockées et distribuées et le site abrite également les départements de production (mise en bouteille des vins, torréfaction de café et emballage du riz), l'installation de tri des vidanges et l'installation de rinçage pour les bouteilles de vin réutilisables. A la fin de l'exercice, Waldico comptait 772 collaborateurs.

- La S.A. **Walcodis** exploitera le futur centre de distribution d'Ollignies.

- La S.A. **Davytrans** assure les activités de transport pour le Groupe Colruyt.

- Les autres filiales sont des sociétés qui ont été rachetées à des tiers au cours des années précédentes et qui sont directement liées au commerce de détail ; il s'agit la plupart du temps de rachats de commerces existants.

- Le parc immobilier du Groupe Colruyt en Belgique est géré par diverses sociétés immobilières.

- L'équipe technique et de construction Colruyt gère tous les aspects techniques ayant trait aux bâtiments, au parc de machines, au matériel roulant, à l'énergie, à l'environnement, etc. La division déploie ses activités dans toute la Belgique et est aussi responsable des magasins DreamLand en France. Entièrement dans la lignée de la stratégie du groupe, l'équipe recherche de manière cohérente les solutions les plus durables et les plus efficaces sur le plan des coûts afin d'optimiser l'exploitation. Grâce à sa connaissance du business, elle est en mesure de réagir promptement. La division développe souvent des solutions sur mesure uniques, comme un ingénieux système de mesure énergétique pour tous les bâtiments et un caddie ergonomique pour Colruyt, qui ne manquera pas d'éveiller l'intérêt des distributeurs étrangers également. Les 980 collaborateurs (pour la plupart

des techniciens et des ingénieurs) offrent un service complet, allant de l'étude à la maintenance et aux réparations en passant par la conception, l'achat, la construction et l'installation. En cas de nouvelle construction ou de rénovation d'un patrimoine existant, par exemple, la division prend en charge tout le processus de construction. Un bel échantillon de ce travail interne est le Bio-Planet de Louvain, le premier magasin à faible consommation d'énergie du pays. Le garage entretient quant à lui le matériel roulant, appliquant des normes plus strictes que l'inspection automobile officielle. Le matériel reste ainsi plus longtemps en bon état et peut toujours être exploité au maximum. Les spécialistes de l'énergie planchent notamment sur la conception innovante d'un tracteur hybride ainsi que sur la production écologique d'hydrogène et d'autres formes d'énergie durable.



### Boutiques Internet du Groupe Colruyt

#### ColliShop

10.000 articles non-food au meilleur prix, livrés trois jours après réservation dans une filiale de Colruyt ou OKay. [www.colliishop.be](http://www.colliishop.be)

#### Cookozi

Nouvelle marque regroupant les anciens assortiments ColliShop 'A table' et 'Plaisir au jardin'. Site articulé sur le thème du plaisir de cuisiner, de se retrouver autour d'une table et profiter de la vie ensemble. [www.cookozi.be](http://www.cookozi.be)

#### DreamLand

Plus vaste assortiment de jouets que le catalogue imprimé, commandes livrées dans les magasins Colruyt et OKay. [www.dreamland.be](http://www.dreamland.be)

#### DreamBaby

1.600 articles pour bébés et jeunes parents, livrés dans les 5 jours dans un magasin Colruyt, DreamLand ou DreamBaby. Les listes de naissance en ligne connaissent un franc succès. [www.dreambaby.be](http://www.dreambaby.be)

#### Bio-Planet

3.500 produits biologiques et écologiques, livrés dans un magasin Colruyt dans les 4 jours ouvrables suivant la réservation. [www.bioplanet.be](http://www.bioplanet.be)

#### Collivery

Vaste sélection d'articles retail et assortiment d'articles de grande consommation. Collivery livre aux indépendants, entreprises, associations, cuisines industrielles, écoles, hôpitaux, ... [www.collivery.be](http://www.collivery.be)

#### Collect&Go (Colruyt)

Tout l'assortiment food (également produits frais, viande et congelés) et une sélection d'articles non-food de Colruyt. Le client commande en ligne et retire ses marchandises dans l'un des plus de 100 magasins Colruyt équipés d'un point d'enlèvement. [www.collectandgo.be](http://www.collectandgo.be)

#### Grands vins (Colruyt)

Plus de 1.000 vins en plus de l'assortiment vendu en magasin, livrés chez Colruyt 3 jours ouvrables après la réservation. [vin.colruyt.be](http://vin.colruyt.be)

#### Service photo Fuji (Colruyt)

Fuji imprime des photos numériques sur nombre de supports : albums, toile, cartes de vœux, tapis de souris, T-shirts... À retirer dans un magasin Colruyt au choix. [colruyt.fujiprint.be](http://colruyt.fujiprint.be)

#### Boucherie (Colruyt)

Après la réservation en ligne, le client peut retirer dès le lendemain sa commande de viande à la boucherie de son magasin. Site très fréquenté pendant les fêtes de fin d'année. [boucherie.colruyt.be](http://boucherie.colruyt.be)

#### Colruyt b2b

Regroupe tous les services destinés aux professionnels : Collivery, carte de paiement Colruyt, tarif commerce de gros, ColliShop b2b et DATS 24. [www.colruyt.be](http://www.colruyt.be) > b2b



### 4. Activités de commerce de gros

#### 4.1. Le commerce de gros en Belgique

##### Aperçu des principales données au 31/03/2011

(En millions d'EUR)

Chiffre d'affaires (+10,9 %)

Personnel employé (1)

Nombre de collaborateurs (équivalents temps plein) (1)

Exercice 10/11

676,7

1.045

1.009

Exercice 09/10

610,2

951

921

(1) Sans les contrats intérimaires



La part de marché de Spar Retail a atteint 3,31 % en 2010.

Les activités de commerce de gros sont réalisées en Belgique par la S.A. Spar Retail (livraison aux entrepreneurs indépendants), la S.A. Collivery et la S.A. Foodinvest (livraison à domicile, food service et exportations) et la N.V. Alvolcol (livraison aux entrepreneurs indépendants).

##### 4.1.1. Spar Retail



En sa qualité de principal détenteur de licence belge de la formule Spar, Spar Retail livre depuis 2003 aux magasins indépendants Spar Express, Spar et Eurospar. Le siège central à Temat assure les achats, la comptabilité, la vente, l'expansion, le marketing, la construction et les aspects techniques et juridiques. Le centre de distribution, le helpdesk et l'imprimerie sont établis à Heist-op-den-Berg.

La mission de Spar Retail consiste à accompagner avec professionnalisme

et dévouement ses partenaires sur le chemin de la croissance durable et du succès, bref d'être la meilleure organisation pour indépendants du pays.

Le parc de magasins se compose de 3 formules : Spar Express pour les petits achats complémentaires, Spar (300 à 700 m<sup>2</sup>) pour les achats journaliers et Eurospar (à partir de 700 m<sup>2</sup>) pour les achats hebdomadaires. Les magasins anticipent sur le besoin de magasins de proximité offrant une grande qualité en termes de produits frais, de service et de contact personnel. Accessible, le magasin participe à la vie du quartier et affiche des prix démocratiques. Les entrepreneurs indépendants confèrent à leur magasin des accents propres qui le rendent unique.

##### Evolution

Au cours de l'exercice écoulé, 5 nouveaux magasins ont été ouverts et la rationalisation du parc de magasins s'est poursuivie. 18 implantations au

potentiel insuffisant ont fermé leurs portes, parmi lesquelles 8 sont encore approvisionnées au titre de client libre. A la fin de l'exercice, la formule Spar comptait encore 246 points de vente (dont 3 Spar Express).

Spar Retail développe de manière constante sa part de marché, son chiffre d'affaires par mètre carré et sa rentabilité, et ce avec moins de magasins et une surface commerciale qui a une nouvelle fois été réduite, cette fois jusqu'à 116.115 m<sup>2</sup>. Cette évolution favorable a à nouveau connu une accélération remarquable au cours de l'exercice écoulé. Le commerce de gros total de Spar a enregistré une croissance du chiffre d'affaires de 5,6 %. Au total de l'année civile 2010, Spar a atteint une part de marché (1) de 3,31 %, venant de 3,21 % en 2009.

La visibilité des magasins a été améliorée et la communication de marketing adaptée. Le dépliant ne paraît plus une fois par semaine, mais toutes les deux semaines, en alternance avec des annonces dans la presse écrite à l'échelle nationale dans lesquelles les différents entrepreneurs proposent tour à tour des promotions impressionnantes.

(1) Part de marché calculée sur la base des types de magasins F1-F2-F3 (F1 grande distribution, F2 supermarchés de taille moyenne et superettes, F3 petits commerces en libre service et magasins au service traditionnel)

Spar Retail a également poursuivi ses investissements dans les prix, de sorte que le niveau des prix est à présent comparable à celui des principaux

concurrents. L'organisation offre à ses entrepreneurs indépendants la meilleure marge afin de leur permettre de développer leur commerce.

Depuis 2010, les entrepreneurs ont accès à une partie de l'offre de formations du Groupe Colruyt, qui inclut de nombreuses formations ayant trait au développement professionnel et personnel.

### Perspectives

Avec l'ouverture de 5 nouveaux points de vente et le réaménagement de 10 magasins existants, le parc de magasins poursuivra son expansion en 2011.

Afin de permettre la croissance future et d'accroître l'efficacité, Spar Retail va grouper tous ses services centraux sur un site acheté récemment dans le zoning industriel de Malines-Sud. Au printemps de 2013, le centre de distribution déménagera, tandis que le siège principal suivra en 2014. A terme, le site présente une surface constructible de 50.000 m<sup>2</sup> (contre 31.600 m<sup>2</sup> à ce jour) et 6.000 m<sup>2</sup> de bureaux. L'opération représente un investissement de 50 millions d'euros.

### **Spar dans le monde**

- Spar a été fondé en 1932 aux Pays-Bas en tant que premier groupement de collaboration de commerçants indépendants. 'De Spar' était à la base un acronyme signifiant en néerlandais « Des profits réguliers pour tous grâce à une collaboration unie ». Avec 12.150 magasins affiliés dans plus de 34 pays, Spar est devenu la plus grande organisation de distribution de détail du monde, servant chaque jour 11 millions de clients et brassant un chiffre d'affaires annuel cumulé de plus de 29 milliards d'euros. Spar International soutient les organisations nationales depuis son siège central à Amsterdam.

- En Belgique, il existe un deuxième détenteur de licence. Spar Lambrechts compte une soixantaine de magasins et suit sa propre orientation, indépendamment de Spar Retail.

### 4.1.2. Food service



### FOODINVEST

Le food service assure d'une part livraison à des professionnels sur le vaste marché de la restauration hors domicile. Il s'agit de la restauration commerciale comme l'horeca, les salles de fêtes et les sandwicheries, mais aussi de la restauration sociale pour les entreprises, les écoles, les hôpitaux, les institutions, etc.

D'autre part, des livraisons sont effectuées auprès de divers clients dans le secteur B2B, par exemple des grossistes, des producteurs alimentaires et des clients saisonniers commandant des quantités importantes pour les fêtes de fin d'année ou la Saint-Nicolas. Parmi les clients B2B, on retrouve aussi de nombreuses entreprises de toutes tailles qui commandent des denrées alimentaires pour leurs cantines, comme des boissons et des snacks en emballages individuels.

Enfin, le portefeuille de clients se compose également de particuliers, dont des indépendants et des titulaires de professions libérales. Ces clients font l'objet de certaines restrictions sur le plan du mode de commande, de l'assortiment et des quantités minimales.

Collivery et Foodinvest, un groupe racheté en avril 2010, offrent une gamme complète de food service doublée d'un très vaste assortiment retail. Il existe un catalogue en ligne

et un catalogue imprimé, mais nous encourageons fortement l'utilisation d'Internet pour les réservations.

Colex est la division de Collivery qui se charge des exportations. Colex livre sur plusieurs continents par conteneur ou par avion et offre un service total incluant les formalités douanières et les autorisations. Nous continuons à nous focaliser sur la livraison d'articles retail à des commerçants, grossistes et supermarchés en Afrique. En outre, nous voulons encore développer davantage le food service, également sur les autres continents. Nous analysons les synergies possibles avec la division d'exportations française Pro à Pro Export, afin de parvenir à une intégration opérationnelle.

### Evolution

- En avril 2010, le Groupe Foodinvest a été racheté. Il s'agit du troisième plus grand acteur sur le marché belge du food service.

- Dans un marché affichant une stagnation générale, la division Food service est tout de même parvenue à réaliser une belle hausse de son chiffre d'affaires.

- Collivery et Colex ont déménagé pour s'installer dans des bureaux plus spacieux et un centre de distribution plus grand, de 15.000 m<sup>2</sup>, à Lot. L'espace supplémentaire profitera surtout à l'efficacité et à la croissance. La division dispose par ailleurs d'un centre de distribution de 9.000 m<sup>2</sup> à Bornem et de hubs à Gand, Anvers, Malines et Gembloux, à partir desquels elle dessert tout le pays.



*En été, Collivery ravitaille des mouvements de jeunesse dans le cadre des stages de vacances.*



### Perspectives

- Collivery et Foodinvest planchent par ailleurs sur un plan stratégique et une intégration complète de leurs ressources, de leur personnel et de leur savoir-faire respectifs.

- Nous examinons de possibles synergies dans le domaine des achats et de

la détermination de l'assortiment entre le food service belge et la branche de commerce de gros française Pro à Pro Distribution.

### 4.1.3. Alvo



Depuis 2003, le Groupe Colruyt collabore avec succès avec le groupement d'achat belge de supermarchés Alvo. La S.A. commune Alvocol assure l'achat, la livraison et la logistique. Les quelque 55 magasins affiliés sont approvisionnés à partir du centre de distribution d'Alvocol à Bornem et du centre de distribution Spar à Heist-op-den-Berg.

## 4.2. Commerce de gros en France

### Aperçu des principales données au 31/12/2010

(En millions d'EUR)

|  | Exercice 2010 (1) | Exercice 2009 (1) |
|--|-------------------|-------------------|
| Chiffre d'affaires (-1,9%)                         | 575,5             | 586,7             |
| Personnel employé                                  | 1.660             | 1.620             |
| Nombre de collaborateurs (équivalents temps plein) | 1.637             | 1.588             |

(1) Les sociétés françaises clôturent leur exercice au 31/12.

Au sein du holding Colruyt France, Codi-France assure la livraison aux magasins indépendants, tandis que Pro à Pro Distribution déploie ses activités dans le secteur du food service, appelé 'RHD' ou 'restauration hors domicile'.

### 4.2.1. Codi-France – livraison aux magasins affiliés

Le groupe des commerçants indépendants se compose d'une part des magasins affiliés sous les enseignes Coccinelle (9), Coccimarket (81) et Panier Sympa (124). Ceux-ci achètent des marchandises et bénéficient d'un support en termes de fixation des prix, de marketing, de communication, etc.

D'autre part, il y a environ un millier de commerçants indépendants sans enseigne qui bénéficient uniquement de livraisons. Tous les clients indépendants sont approvisionnés à partir de Châteauneuf-sur-Loire et Rochefort-sur-Nenon (Dole).

### 4.2.2. Pro à Pro Distribution – food service (RHD)

Pro à Pro Distribution (PAPD) fournit dans toute la France du food service pour l'horeca (*restauration commerciale*) et les grands consommateurs comme les hôpitaux, les écoles, les casernes et les cantines industrielles (*restauration sociale*). Par le biais d'une stratégie buy-and-build, le Groupe a racheté au cours des dernières années 15 entreprises de

distribution locales, de sorte que PAPD assure aujourd'hui une couverture nationale dans les domaines des produits frais et de l'épicerie sèche. PAPD déploie également ses activités dans le food service outre-mer, avec des implantations sur les territoires DOM-TOM que sont la Guadeloupe, la Martinique, l'île de la Réunion et la Guyane française.

### Evolution

- Le segment des magasins affiliés a continué en 2010 à subir les conséquences de l'âpre concurrence et de la pression sur les prix. Sur ce marché difficile, nous sommes tout de même parvenus à réaliser une augmentation du chiffre d'affaires de plus de 8 %.

- Le food service a connu une année de transition. Nous avons travaillé d'arrache-pied à l'intégration des nombreuses acquisitions, ce qui a engendré des frais de restructuration. Afin de pouvoir dorénavant nous concentrer entièrement sur l'approvisionnement, les magasins en libre service Codi-Cash destinés aux indépendants ont été désinvestis au cours de l'exercice écoulé. Un important contrat de catering a également été terminé en avril 2010. L'impact négatif sur le chiffre d'affaires a déjà en 2010 été en grande partie compensé par la conclusion de nouveaux contrats de food service plus lucratifs, de sorte que la baisse du chiffre d'affaires est restée limitée à 2,8 %.

- Nous avons étendu notre participation dans la centrale d'achats Unifrais de 97,08 % à 99 %. Afin d'augmenter le volume des achats, de nouveaux membres ont été affiliés.

### Perspectives

- Après la finalisation de l'intégration opérationnelle des différentes sociétés au sein de la branche du food service, nous plancherons en 2011 sur la simplification juridique, notamment par le biais de fusions. Nous poursuivrons également nos efforts sur le plan des synergies commerciales avec le food service belge.

- Afin de permettre la poursuite de l'expansion dans le sud-ouest de la France, le food service mettra en service début avril 2011 un nouveau centre de distribution de 18.000 m<sup>2</sup> à Montauban. Au sud de Paris sera installée une nouvelle plate-forme de 4.500 m<sup>2</sup>, tandis que nous agrandirons également les sites existants de Somain (+ 4.200 m<sup>2</sup>), de Saint-Gilles (+ 3.000 m<sup>2</sup>) et de la Réunion (4.500 m<sup>2</sup>).

- L'exercice 2011 a commencé sur les chapeaux de roue. Sur un marché toujours en repli, le food service avait réalisé à l'issue du premier trimestre 2011 une croissance du chiffre d'affaires de plus de 6 %.

### 5. Autres activités

#### 5.1. DATS 24



##### Aperçu des principales données au 31/03/2011

(En millions d'EUR)

|  | Exercice 10/11 | Exercice 09/10 |
|--|----------------|----------------|
| Chiffre d'affaires (+24,8 %)                       | 465,9          | 373,3          |
| Nombre de stations en Belgique                     | 85             | 80             |
| Nombre de stations en France (1)                   | 21             | 21             |
| Personnel employé                                  | 34 (2)         | 34 (2)         |
| Nombre de collaborateurs (équivalents temps plein) | 31 (3)         | 31 (3)         |

(1) Pour la France, il s'agit de la situation au 31/12/2010. Au cours de la période de janvier à mars 2011, deux nouvelles stations françaises ont été ouvertes dans les départements 38 et 57.

(2) Dont 3 en France pour 2010/2011 (5 en 2009/2010)

(3) Dont 3 en France pour 2010/2011 comme pour 2009/2010.

DATS 24 (Discount Automatic Tanking Service) offre depuis 1972 des carburants de qualité provenant de grands fournisseurs de pétrole, aux prix les plus ajustés des environs immédiats. Les clients qui font le plein avec la carte DATS 24 reçoivent une facture mensuelle qui est payée par domiciliation. Les clients peuvent opter pour une facture électronique pouvant être réglée par Home Banking et depuis 2010, ils peuvent également opter pour un virement électronique préprogrammé. Les clients B2b ont le choix entre des factures détaillées par voiture ou une seule facture globale, et peuvent vérifier la consommation par voiture et par chauffeur.

##### Evolution

- Dans un marché saturé, le nombre de litres vendus a augmenté au cours de l'exercice écoulé de 6,8 %, tandis que le chiffre d'affaires augmentait pendant la même période de 24,8 %, atteignant 465,9 millions d'euros, une conséquence de l'envolée des prix du pétrole.

- Au cours de l'exercice écoulé, 11 nouvelles stations ont été ouvertes en Belgique et 21 autres agrandies ou modernisées. Afin de rendre la station-service d'Overijse plus accessible, nous l'avons transférée sur un site plus spacieux et avons doublé la taille de la station. Au total, on recense

aujourd'hui 85 stations opérationnelles en Belgique et 21 en France.

- Fournisseur de carburant respectueux de l'environnement, DATS 24 assure la promotion du gaz naturel comprimé, à l'heure actuelle le combustible fossile le plus durable. Le CNG est non seulement bien plus écologique, mais aussi moins cher et meilleur pour la voiture que les carburants traditionnels. Début 2011, nous avons ouvert à Hal la première station-service commerciale proposant du CNG en Belgique, suivie d'une deuxième dans le port d'Anvers, ouverte à la fois aux camions et aux voitures individuelles.



- Le CNG connaît une forte ascension dans le monde entier et fait déjà partie des mœurs dans des pays comme l'Allemagne, la France et la Suède. En Europe occidentale, on dénombre environ 1,4 million de véhicules roulant au CNG et 3.000 stations-services proposant ce carburant.

Sur le marché belge, DATS 24 s'adresse avant tout aux prestataires de services publics et privés opérant à l'échelle locale, comme les services communaux, les livreurs de colis, les entreprises d'utilité publique, les opérateurs de télécommunications, les sociétés de taxis, etc.

Le Groupe Colruyt dispose déjà de quelques voitures de service et camionnettes roulant au CNG et encourage ses collaborateurs à opter également pour une voiture de société au CNG.

- DATS 24 a créé le groupement de collaboration indépendant CNGdrive, qui se fixe pour objectif d'encourager l'utilisation de véhicules au gaz naturel afin d'améliorer la qualité de l'air et de contribuer au ralentissement de l'effet de serre.

### Perspectives

- DATS 24 continue à investir dans l'extension et la modernisation des stations et dans la construction de nouvelles stations, implantées à proximité des magasins du Groupe, et de plus en plus

aussi sur des sites distincts. D'ici la fin 2011, nous prévoyons un total de 90 stations-services.

- Les stations-services existantes à Ninove et Anderlecht seront équipées d'une pompe de gaz naturel au cours du premier semestre de 2011. Si l'évaluation de nos premières stations de CNG s'avère favorable, nous voulons équiper dans les 3 années à venir 25 autres stations d'une pompe de gaz naturel.

- Nous continuons à plaider auprès des autorités pour qu'elles prévoient un stimulant fiscal à l'achat de voitures au CNG et compensent ainsi le surcoût de l'installation au CNG. Une réduction fiscale semblable à celle accordée sur les véhicules à essence et au diesel économiques cadre en effet parfaitement dans la politique menée par les autorités en vue de rendre le parc automobile plus écologique.

### 5.2. Symeta



Symeta rend la communication d'entreprise du Groupe Colruyt et de clients externes plus efficace en optimisant leurs flux d'informations au moyen de diverses solutions d'impression et de gestion des documents. Son domaine d'activité couvre la communication

physique et électronique à l'intention notamment des collaborateurs, des clients et des fournisseurs, tant à grande échelle qu'à un haut degré de personnalisation.

Réunissant un vaste éventail de services d'impression et de gestion des documents, Symeta occupe une place unique sur le marché. L'entreprise travaille en majeure partie pour des clients internes, mais ambitionne dans les prochaines années de se lancer, sur la base de cette expérience, davantage à la conquête du marché externe.

### Evolution

- La nouvelle business unit Symeta compte environ 300 collaborateurs et est née en janvier 2011 de la réunion de l'ancienne imprimerie de Colruyt Druco et de la firme Mitto, originaire de Merchtem et spécialisée dans les mailings one-to-one et la gestion de documents, sans oublier de quelques services de support de Colruyt Group Services.

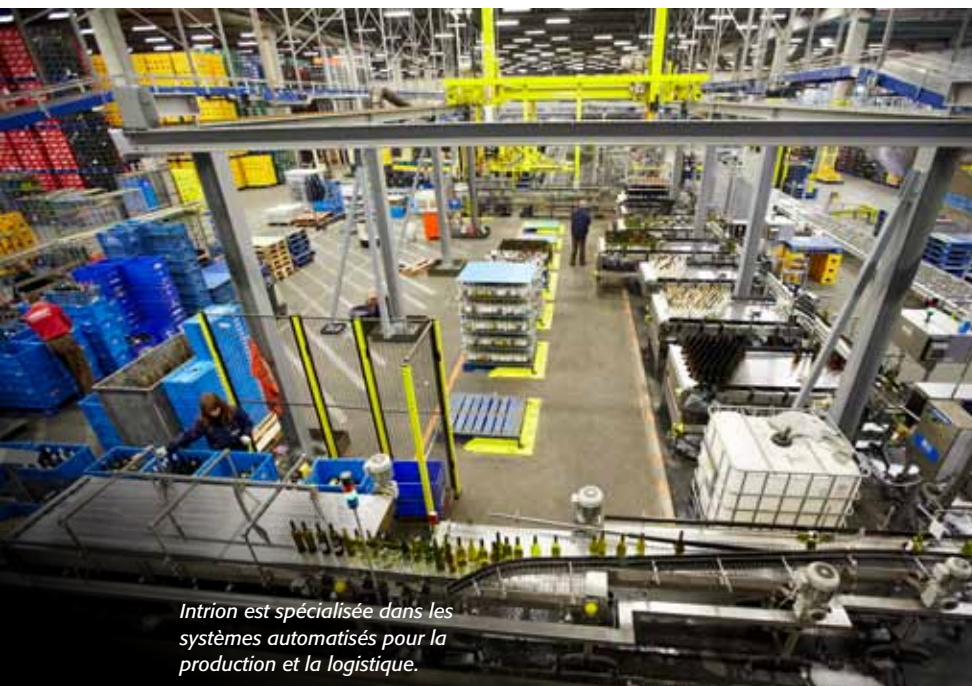
- Il a été mis un terme aux activités d'Ex-Pli-Site, la filiale française de Mitto.

- Pour Colruyt, Symeta a déjà développé quelques initiatives nouvelles et originales, comme les 1,6 million de dépliants personnalisés adressés aux clients. Il s'agit là, tant sur le plan du contenu que de l'échelle, d'un échantillon brillant et unique de communication one-to-one



*La force de Symeta ?  
La personnalisation extrême  
de la communication.*





qui sera encore affiné et personnalisé dans le futur.

### Perspectives

- Dans le courant de 2011, Symeta centralisera tous les services sur 2 sites à Hal et Leeuw-Saint-Pierre. Un ancien centre de distribution du Groupe Colruyt (15.000 m<sup>2</sup>) y sera transformé en un site de production unique pour l'impression numérique, le mailing et la dématérialisation.

- Afin d'accroître sa capacité, Symeta prévoit à court terme l'acquisition d'une deuxième imprimante numérique couleurs à jet d'encre.

- Symeta veut dans un premier temps poursuivre le développement des activités électroniques (par ex. la facturation électronique) pour le Groupe, pour ensuite mettre la connaissance et l'expérience accumulées également au service d'entreprises externes.

### 5.3. intrion



L'entreprise d'engineering intrion conçoit, construit, installe et entretient

des systèmes industriels automatisés et est spécialisée dans la mise en relation de la production et de la logistique. Intrion travaille essentiellement pour 3 groupes cibles :

- Entreprises de production : lignes de production, de montage et d'emballage pour les produits alimentaires, pharmaceutiques, automobiles, ... (end of line automation).

- Centres de stockage et de distribution : systèmes qui trient, entreposent, transportent, collectent les commandes automatiquement, ... (automated material handling).

- Services de messagerie et entreprises de transport de fret aérien : systèmes permettant d'automatiser les flux de marchandises et de documents.

Intrion intègre la technologie existante et ses propres techniques, et dispose du savoir-faire et de l'expérience pratique nécessaires dans les domaines de la mécanique, de l'électronique, de la robotique, du pilotage, etc. Après la mise en production, l'entreprise assure également encore le support et la maintenance, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

Outre le centre de connaissance regroupant 120 ingénieurs à Huizingen,

à proximité de Bruxelles, intrion dispose également pour le support local de bureaux satellites à Hillegom (NL), Bedford (UK) et Roissy-CDG (F).

Intrion réalise en grande partie son chiffre d'affaires en dehors du Groupe Colruyt et s'est constitué un solide portefeuille de plus de 200 clients, pour la plupart des multinationales. La firme exerce principalement ses activités en Belgique et dans les pays limitrophes mais travaille également sur demande dans toute l'Europe et même à l'échelle intercontinentale.

### Evolution & perspectives

Au cours de l'exercice écoulé, des commandes importantes ont été passées, dont la réalisation s'étalera sur les prochaines années.

Nous prévoyons des investissements importants et une poursuite de la rationalisation des activités, en préparation d'une future indépendance.

### 5.4. Energie renouvelable – WE-Power

WE-Power réunit tous les projets du Groupe en matière de gestion de l'énergie et de production d'énergie renouvelable. L'activité cadre dans la stratégie du Groupe, qui ambitionne de réduire de manière durable ses besoins énergétiques et de produire d'ici la fin 2011 lui-même tout le courant nécessaire à partir de sources d'énergie renouvelables. Le Groupe se protège ainsi de la hausse des coûts de l'énergie.

#### Energie solaire

Lors d'une nouvelle construction ou d'un projet de transformation, nous examinons systématiquement si un investissement dans l'énergie solaire serait rentable. Début 2011, le centre de distribution de Hal s'est vu ajouter 530 KWp de puissance et une installation a été réalisée sur le toit du nouveau magasin OKay à Welle.

#### Energie éolienne

- Le groupe possédait déjà 4 éoliennes sur la terre ferme, d'une puissance totale de plus de 8 mégawatts.

## Partie 3: Activités

- Fin 2010, le parc d'éoliennes offshore Belwind a été lancé ; il s'agit de la plus grande centrale de courant vert de Belgique. Avec leur puissance de 165 MW, les 55 éoliennes peuvent approvisionner 175.000 ménages. Le parc a été construit en un temps record de 15 mois et a respecté le budget.

- WE-Power participe également à la réalisation des 165 MW restants de la concession Belwind. Le financement de ce projet sera finalisé d'ici la fin 2011.

- Par ailleurs, nous investissons dans le projet d'éoliennes Northwind (anciennement Eldepasco), qui détient une concession de 216 MW sur le Banc sans Nom. Après que les partenaires Depret et Electrawinds ont vendu leur participation début 2011, le Groupe Colruyt a augmenté sa participation à 66,7% et l'entreprise de courant vert Aspiravi a gonflé la sienne jusqu'à 33,3 %. Nous prévoyons de finaliser le financement de 760 millions d'euros d'ici la fin 2011.

- Enfin, nous prévoyons d'investir dans une quarantaine d'éoliennes disséminées dans tout le pays, une partie en gestion propre et une partie dans le cadre de partenariats.

### Biomasse

- Notre installation de Lot (anciennement Fraxicor) produit du courant à partir de déchets de graisses animales. A la mi-2010, nous avons entamé les tests, et depuis octobre, nous fournissons du courant et de la chaleur au centre de distribution voisin. Le but est de clôturer la phase de test en juin. A plein régime, l'installation peut subvenir à la consommation de 41.000 ménages.

- Nous faisons depuis plusieurs années fermenter en externe nos déchets organiques, un processus qui génère du courant vert. A l'avenir, nous voulons reprendre en gestion propre la fermentation de nos déchets.

### Hydrogène

WE-Power participe au projet européen 'Waterstofregio Vlaanderen Zuid-Nederland', qui promeut l'hydrogène produit de manière écologique comme alternative aux carburants traditionnels. L'hydrogène est également le tampon

idéal pour faire correspondre la production variable d'énergie solaire et éolienne à la demande.



*Le bureau de communication interne a traité plus de 8.660 commandes.*

### Résultats 2010

En 2010, notre propre production de courant couvrait 22 % de notre consommation en Belgique. Grâce à Belwind, ce pourcentage atteignait déjà 90 % en décembre.

Belgique et en France, plus 225 dans ses propres bureaux en Inde (Hyderabad). En outre, nous poursuivons notre étroite

collaboration avec notre partenaire indien TCS afin de permettre l'affectation flexible de professionnels en informatique et d'acquérir en permanence une nouvelle expertise.

### Travail sur projets

Au cours de l'exercice écoulé, les projets suivants ont notamment été réceptionnés :

- Afin de garantir la disponibilité des systèmes IT, toutes les bases de données ont été réparties entre les deux salles informatiques.
- Afin de faire face aux évolutions futures, un certain nombre de plateformes ont été rénovées (par ex. la plate-forme sur laquelle est greffé le système de parking des magasins et la plate-forme de téléphonie centrale).

### Applications

- En octobre 2010, le Groupe Colruyt a lancé le projet voice picking, qui permet la collecte des marchandises pour les magasins au moyen de la reconnaissance vocale. Le système a notamment permis de réduire la marge d'erreur et profite d'une manière générale à la productivité et à l'efficacité. D'ici juin 2011, la plupart des centres de distribution de Belgique utiliseront ce système.

- En août 2010, le nouveau site ColliShop a été mis en ligne. En janvier 2011, c'était au tour du site de Cookozi.

## 6. Activités corporate

Pour des raisons d'efficacité, de rapidité et d'économies des coûts, le Groupe Colruyt assure en gestion propre de nombreuses activités en marge de son activité principale. Les services de support ont pour mission d'offrir un service professionnel, démocratique et convivial sur mesure aux diverses divisions du Groupe. La plupart de ses services sont réunis au sein de la S.A. Colruyt Group Services. Dans l'intervalle, tous les services corporate emploient ensemble déjà plus de 2000 collaborateurs. Présentons en détail quelques-uns de ces services :

### 6.1. Informatique

Le département IT fournit tous les services ayant trait aux technologies de l'information et de la communication. Le département assure tant le travail sur projets que la gestion opérationnelle du parc informatique. Il compte 645 collaborateurs en

### Perspectives

Au cours de l'exercice 2011-2012, les services IT, Conception de systèmes et Simplification du travail uniront leurs forces au sein d'une seule direction : BP&S (Business Processes & Systems). Cette réorganisation améliorera encore davantage la qualité et l'efficacité des processus, flux d'informations et systèmes de communication et offrira une plus-value constante au Groupe Colruyt.

### 6.2. Communication

Le bureau de communication interne Premedia traduit la stratégie de marketing du Groupe et des diverses business units en une stratégie de communication. Les plus de 300 collaborateurs gèrent les campagnes imprimées, audio, vidéo, e-mail, intranet, internet et médias sociaux. La production consiste principalement en des actions de marketing comme les dépliants, les catalogues, les mailings directs, les boutiques Internet, les mobile apps et les emballages de nos marques de distributeur. En outre, le bureau crée la communication interne, comme le journal d'entreprise, les vidéos de formation et un journal télévisé hebdomadaire, sans oublier la communication au niveau du groupe comme les communiqués de presse et le rapport annuel.

En 2010, un système avancé de gestion des données a été mis en service pour la numérisation et l'automatisation des workflows. Dans ce système, une seule source centrale alimente diverses communications physiques et électroniques en données et images, ce qui exclut les contradictions et réduit considérablement les délais de production.

Au cours de l'exercice écoulé, 8.664 commandes internes ont été traitées, allant d'affiches à des boutiques Internet en passant par de nouvelles chartes graphiques. Grâce à sa connaissance de l'identité et de la mission des clients internes, Premedia se porte garante d'une communication rapide et percutante. Le bureau garantit également la confidentialité des données des clients qui sont cruciales pour la communication personnalisée.

### 6.3. Personnel

Au sein du département Relations sociales & Administration, une équipe de soixante collaborateurs prend en charge toute l'administration salariale pour plus de 20.000 collaborateurs en Belgique. Ce département inclut en outre également Facility, Prévention et le Service médical.

Au sein du département Ressources humaines & Organisation, quelque 150 collaborateurs sont responsables de la gestion des ressources humaines, de la sélection et de la formation. Rien qu'en Belgique, le service de formation a organisé en 2010 plus de 5.600 formations. Environ 1.068.000 euros ont été investis dans des formations de développement personnel. Le service de sélection a pour sa part traité en 2010 quelque 135.134 CV et lettres de motivation, a mené 13.597 entretiens et a recruté 3.444 collaborateurs. En 2011, 3.000 nouveaux recrutements sont prévus.

### 6.4. Finances

La direction Finances compte environ 350 collaborateurs et soutient les activités commerciales et opérationnelles du Groupe Colruyt (Belgique et France) par le biais d'un éventail de services complet.

Au sein de la division Accounting & Banking, le service Activités transactionnelles soutient les magasins dans le cadre du traitement des journaux de caisse, des flux de paiements, de la facturation et de l'inventaire. Le service Accounting couvre également, outre la comptabilité clients, la comptabilité fournisseurs et la comptabilité centrale, les actifs non courants et la comptabilité des salaires et des prix de revient. Cette division assure également la planification des liquidités, la trésorerie et les relations bancaires.

La division Gestion d'entreprise et consolidation soutient par le biais de ses comptes rendus financiers et prévisions les directions du Groupe, les branches opérationnelles individuelles et les activités et services opérationnels. La cellule Consolidation s'occupe de la consolidation et du compte rendu au niveau du Groupe.

Enfin, le département Finances soutient aussi les activités opérationnelles sur le plan du corporate development, des investor relations, de la fiscalité, des assurances et des aspects juridiques.

Tous ces services sont en liaison avec leurs homologues au sein des filiales étrangères.





# 4

## Partie 4 : Administration, surveillance et direction

### 1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### 1.1. Composition

| Qualité  | Nom  | Membre du Comité d'audit | Année de la fin du mandat |
|--|--|--------------------------|---------------------------|
| Représentants des actionnaires majoritaires, administrateurs exécutifs :     | Jef COLRUYT (Président)  |                          | 2014                      |
|  | Frans COLRUYT  |                          | 2013                      |
| Représentants des actionnaires majoritaires, administrateurs non exécutifs : | François GILLET - Directeur de la S.A. Sofina                          | X                        | 2012                      |
|  | N.V. ANIMA ayant comme représentant permanent Jef Colruyt              |                          | 2012                      |
|  | N.V. HERBECO ayant comme représentant permanent Piet Colruyt           | X                        | 2013                      |
|  | N.V. FARIK, ayant comme représentant permanent Frans Colruyt           |                          | 2013                      |
|  | Wim COLRUYT  |                          | 2014                      |
| Administrateur indépendant   | BVBA DELVAUX TRANSFER ayant comme représentant permanent Willy Delvaux | X                        | 2011                      |
| Secrétaire   | Jean de LEU de CECIL   |                          |                           |

*Messieurs Jef Colruyt, Frans Colruyt, Piet Colruyt, Wim Colruyt, Willy Delvaux et François Gillet possèdent encore d'autres mandats d'administrateurs en plus de leurs mandats d'administrateurs dans les sociétés du Groupe Colruyt.*

**Commissaire** : SCRL KLYNVELD PEAT MARWICK GOERDELER - Réviseurs d'entreprises, représentée par Monsieur Ludo RUYSEN [00949]

#### 1.2. Mandats

**Le mandat d'administrateur indépendant de la SPRL DELVAUX TRANSFER**, qui a pour représentant permanent Monsieur Willy Delvaux, viendra à échéance après l'Assemblée générale du 21 septembre 2011. La SPRL est rééligible et pose à nouveau sa candidature. Le Conseil d'administration propose

de lui attribuer un nouveau mandat de 6 ans qui arrivera à échéance après l'Assemblée générale de 2017. Cette dérogation unique à un mandat normal de 4 ans peut être justifiée par le nouvel article 526ter du Code des sociétés. Cet article dispose qu'un administrateur indépendant ne peut pas avoir siégé au Conseil d'administration en tant qu'administrateur non exécutif pendant plus de trois mandats successifs, sans que cette période ne puisse excéder douze ans. Monsieur Delvaux a été élu administrateur indépendant en 2006 pour un an et en 2007 pour 4

ans. S'il est élu à nouveau pour 6 ans, il pourra siéger en tant qu'administrateur indépendant pendant une période de 11 ans.

Lors de l'Assemblée générale du 21 septembre 2011, le Conseil d'administration proposera également la nomination d'un administrateur indépendant supplémentaire.

**Administrateur honoraire** : Leo DESCHUYTENEER

### 2. DIRECTION (1)

#### 2.1. Direction du Groupe Colruyt

|                      |   |
|----------------------|---|
| Jef COLRUYT          | Administrateur-Président  |
| Luc ROGGE            | Directeur général Colruyt, OKay et Bio-Planet                       |
| Dries COLPAERT       | Directeur général Colruyt France et Food service                    |
| Frans COLRUYT        | Directeur général Spar retail jusqu'au 31 janvier 2011              |
| Dirk DEPOORTER       | Directeur général Spar retail à partir du 1er février 2011          |
| Johan GEEROMS        | Directeur général Activités non-food spécialisées                   |
| Wim BIESEMANS        | Directeur financier   |
| Koen DEMAESSCHALCK   | Directeur Personnel et Organisation                                 |
| Tony VERLINDEN       | Directeur Relations sociales et Administration                      |
| Peter VANBELLINGEN   | Directeur Business Processes & Systems à partir du 1er janvier 2011 |
| Jean de LEU de CECIL | Secrétaire  |

#### 2.2. Conseil d'avenir

|             |                          |
|-------------|--------------------------|
| Jef COLRUYT | Administrateur-Président |
|-------------|--------------------------|

##### 2.2.1. Services de support, Symeta et DATS 24

|                     |  |
|---------------------|--|
| Wim BIESEMANS       | Directeur financier                            |
| Koen DEMAESSCHALCK  | Directeur Personnel et Organisation            |
| Tony VERLINDEN      | Directeur Relations sociales et Administration |
| Peter VANBELLINGEN  | Directeur Business Processes & Systems         |
| Philip D'HOOGHE     | Directeur Symeta                               |
| Koen BAETENS        | Directeur Construction et Technique            |
| Filip VAN LANDEGHEM | Directeur Expansion, Patrimoine et DATS 24     |

##### 2.2.2. Colruyt, OKay et Bio-Planet

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Luc ROGGE</b>          | <b>Directeur général</b>                                  |
| Jean-Pierre ROELANDS      | Directeur commercial Colruyt                              |
| André VANDENBOSSCHE       | Directeur Vlevico   |
| Claude ROMAIN             | Directeur des Ventes Colruyt                              |
| Marc VANDEVELDE           | Directeur des Ventes                                      |
| Rudi DEWULF               | Directeur des Ventes                                      |
| Bart DE SCHUTTER          | Directeur des Ventes                                      |
| Christian BOURG           | Directeur des Ventes                                      |
| Chris VAN WETTERE         | Directeur commercial OKay et Bio-Planet                   |
| Martine PAUWELS           | Directeur Logistique, Transport et Services de production |
| Christophe DEHANDSCHUTTER | Directeur des Achats                                      |

##### 2.2.3. Activités non-food spécialisées

(DreamLand, DreamBaby, ColliShop et Cookozi)

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Johan GEEROMS</b> | <b>Directeur général Activités non-food spécialisées</b>  |
| Dirk BERTELOOT       | Directeur général DreamLand                               |
| André CERON          | Directeur Logistique et Services administratifs DreamLand |
| Karel MATTHIJS       | Directeur DreamBaby, ColliShop et Cookozi                 |

##### 2.2.4. Spar Retail

|                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| <b>Dirk DEPOORTER</b> | <b>Directeur général</b> |
| Jean-François STEVENS | Directeur des Ventes     |
| Eric PAPPART          | Directeur Logistique     |
| Jan PELGRIMS          | Directeur des Achats     |

##### 2.2.5. Colruyt France

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>Dries COLPAERT</b> | <b>Directeur Général France et Food service</b> |
| Laurent FRANSIOLI     | Directeur Finance et Administration             |
| Johan VAN DEN BOSSCHE | Directeur Opérationnel GMS (1)                  |
| Gilles POINSOT        | Directeur Magasins intégrés GMS                 |
| Nathalie AMICE        | Directeur Magasins affiliés GMS                 |
| Pascal DUBOIS         | Directeur Opérationnel RHD (2)                  |
| Jean-Claude LEROY     | Directeur Achat RHD                             |
| Claude COCHET         | Directeur Export DomTom                         |

(1) GMS : Grandes et Moyennes Surfaces

(2) RHD : Restauration Hors Domicile

##### 2.2.6. Modifications au sein de la Direction du Groupe et du Conseil d'avenir

Au cours de la période couverte par le compte rendu 2010/2011, les modifications suivantes sont intervenues :

- Dirk BERTELOOT a été nommé Directeur général DreamLand à partir du 1er novembre 2011.

- Frans COLRUYT a décidé d'insérer une année sabbatique dans sa carrière professionnelle à partir du 1er février 2011. Il conserve toutefois ses mandats d'administrateur dans les différentes sociétés du Groupe.

Dirk DEPOORTER lui succède en tant que Directeur général de Spar Retail.

- La fonction de Directeur des Achats de Colruyt est exercée par Christophe DEHANDSCHUTTER.

(1) Situation au 31 mars 2011

# 5

## Partie 5 : Gouvernance d'entreprise / Administration durable

### 1. Déclaration de gouvernance d'entreprise et d'administration durable

#### 1.1. Code de référence

La loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées a été publiée au Moniteur Belge le 23 avril 2010. La plupart des nouvelles obligations imposées par la loi seront d'application à partir de l'exercice 2011/2012. Il s'agit principalement de la création d'un Comité de rémunération au sein du Conseil d'administration et des dispositions en matière de rémunération du topmanagement.

Le Conseil d'administration a décidé de désigner, à partir de la publication de la loi, le code belge de gouvernance d'entreprise 2009 comme référence en matière de gouvernance d'entreprise / administration durable au sein du Groupe Colruyt. Dans l'intervalle, ce code a été déclaré légalement obligatoire par l'A.R. du 6 juin 2010. Le code a été publié en même temps que l'A.R. du 6 juin 2010 dans le Moniteur Belge du 28 juin 2010.

Conformément au principe « comply or explain », nous indiquons ci-après les dérogations aux recommandations du Code que le Colruyt a appliquées au cours de cet exercice :

Le Conseil d'administration se compose actuellement de deux administrateurs exécutifs et de six administrateurs non exécutifs, dont un administrateur indépendant.

Le Conseil d'administration est d'avis qu'une extension du nombre de membres doit se doubler d'un enrichissement en termes d'expérience et de compétences, sans mettre en péril l'efficacité de son fonctionnement.

Lors de l'Assemblée générale du 21 septembre 2011, le Conseil d'administration proposera la nomination d'un administrateur indépendant supplémentaire. Etant donné que le Conseil se compose aujourd'hui de membres du sexe masculin, nous donnerons priorité au sexe féminin dans la recherche de candidats disposant des compétences adéquates.

Le Comité de rémunération sera institué à l'issue de l'Assemblée générale du 21 septembre 2011. Le premier rapport de rémunération du Comité de rémunération sera publié dans notre rapport annuel 2011/2012.

Le Conseil d'administration a institué un Comité d'audit composé de l'administrateur indépendant et de deux administrateurs non exécutifs. Partant de la composition actuelle du Conseil ainsi que des diverses compétences en présence, cette composition

est optimale pour un fonctionnement efficace dudit comité.

Dans la continuité de la tradition ancrée de longue date au sein du Groupe Colruyt, Monsieur Jef Colruyt est à la fois Président du Conseil d'administration et Président de la Direction du Groupe Colruyt et du Conseil d'avenir. Cette dérogation aux recommandations du code belge de gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées en bourse se justifie étant donné l'historique du Groupe Colruyt et le souhait des actionnaires de référence de confier à l'un d'entre eux la Direction du Groupe.

Par respect pour la vie privée des membres de la Direction du Groupe, nous publions uniquement le total des rémunérations payées. La rémunération de Jef Colruyt en sa qualité de membre et Président de la Direction du Groupe est incluse dans ce montant. A partir de l'exercice 2011/2012, les nouvelles obligations de la loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise seront appliquées.

#### 1.2. Charte

##### 1.2.1. Assemblée générale

L'Assemblée générale des actionnaires se tient le troisième mercredi du mois de septembre à 16h00 au siège social. Lorsque ce jour est férié, l'Assemblée se tient le jour ouvrable suivant.



La convocation de toute Assemblée générale se fait conformément à la loi.

Le Conseil d'administration et le commissaire peuvent convoquer l'Assemblée générale et en fixer l'ordre du jour.

L'Assemblée générale doit également être convoquée dans le mois de la requête ou de la demande écrite d'actionnaires représentant ensemble au moins 1/5 du capital social.

Chaque action donne droit à une voix. Pour être admis à l'Assemblée, chaque détenteur d'actions doit fournir avant l'ouverture de la séance la preuve de sa qualité d'actionnaire. Tout propriétaire d'actions au porteur doit au préalable, pour pouvoir exercer ce droit, convertir conformément à l'article 474 du Code des sociétés ces actions au porteur, au choix, en actions nominatives ou en actions dématérialisées. Les propriétaires d'actions dématérialisées doivent déposer une attestation émanant d'un teneur de compte agréé attestant de l'indisponibilité des actions dématérialisées jusqu'à la date de l'assemblée générale, et ce au plus tard trois jours ouvrables avant la date fixée pour la réunion de l'Assemblée générale, à l'endroit désigné dans les convocations.

Les actionnaires votent en personne ou par mandataire. Chaque mandataire doit remplir les conditions pour être admis à l'Assemblée.

L'Assemblée générale ne peut délibérer que sur des points inscrits à l'ordre du jour.

### 1.2.2. Conseil d'administration

#### Composition

La composition du Conseil d'administration est le reflet de la structure de l'actionariat de la société dans laquelle les actionnaires familiaux, avec l'appui de la S.A. Sofina, sont les actionnaires de référence. Comme en témoigne le passé, les actionnaires familiaux veillent à la stabilité et à la continuité de l'entreprise et servent ainsi les intérêts de tous les actionnaires. Ils préfèrent proposer aux postes d'administrateurs

un nombre restreint de représentants bénéficiant de diverses compétences, d'une vaste expérience et d'une solide connaissance de l'entreprise. Les administrateurs forment une petite équipe qui présente la flexibilité et l'efficacité nécessaires pour pouvoir s'adapter à tout moment aux événements et opportunités du marché.

Il n'existe pas de règles statutaires pour la nomination des administrateurs ni pour le renouvellement de leur mandat. Le Conseil d'administration a néanmoins décidé de proposer que le mandat des candidats administrateurs n'excède pas un terme de quatre ans, éventuellement renouvelable.

L'Assemblée générale des actionnaires a le droit exclusif de nommer les administrateurs (et de les révoquer ad nutum).

Actuellement, le Conseil d'administration se compose de deux administrateurs exécutifs et de six administrateurs non exécutifs, parmi lesquels un administrateur indépendant.

Le Conseil d'administration est d'avis qu'une extension du nombre de membres doit se doubler d'un enrichissement en termes d'expérience et de compétences qui soit de nature à soutenir le développement du Groupe Colruyt.

Dans la continuité de la tradition ancrée de longue date au sein du Groupe Colruyt, Monsieur Jef Colruyt est à la fois Président du Conseil d'administration et Président de la Direction du Groupe Colruyt et du Conseil d'avenir. Cette dérogation aux recommandations du code belge de gouvernance d'entreprise pour les sociétés cotées en bourse se justifie étant donné l'historique du Groupe Colruyt et le souhait des actionnaires de référence de confier à l'un d'entre eux la Direction du Groupe.

#### Fonctionnement du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit chaque trimestre selon un schéma déterminé à l'avance, chaque fois dans le

courant de la deuxième quinzaine des mois de septembre, novembre, mars et juin.

Des réunions intermédiaires sont organisées lorsque cela s'avère nécessaire et dans le but de débattre de sujets spécifiques ou de prendre des décisions auxquelles un délai est associé.

Le Conseil d'administration ne peut prendre de décision valable que si la moitié au moins des membres du Conseil est présente ou représentée. Toutes les décisions du Conseil d'administration sont prises à la majorité absolue. S'il y a partage, la voix du Président est prépondérante.

Lors des réunions trimestrielles du Conseil d'administration, des idées sont échangées et des décisions sont prises au sujet des questions générales d'ordre stratégique, culturel, économique, commercial, financier et comptable des sociétés appartenant au Groupe Colruyt. Cette délibération repose sur un dossier contenant, outre les informations consolidées relatives au Groupe Colruyt, également des informations détaillées sur chacun des secteurs appartenant au Groupe Colruyt et ses différentes sociétés.

Les points permanents de l'ordre du jour sont notamment les résultats financiers, les prévisions financières, les prévisions en matière d'investissement et le rapport d'activités pour chaque secteur du Groupe Colruyt.

Les administrateurs reçoivent leur dossier au moins cinq jours avant la réunion.

#### Comités au sein du Conseil d'administration

Vu le nombre limité de membres au sein du Conseil d'administration, il n'existe pas à ce jour de Comité de nomination ni de Comité de rémunération.

Les émoluments des administrateurs, la rémunération du Président de la Direction du Groupe et les principes de base de la rémunération des membres de la Direction du Groupe continuent

à être fixés par décision du Conseil d'administration au complet.

La mise en œuvre de ces principes de base et la rémunération individuelle des membres de la Direction du Groupe et du Conseil d'avenir relèvent de la compétence du Président de la Direction du Groupe.

Les dispositions relatives au comité de rémunération, au rapport de rémunération et à la politique relative à la rémunération de la loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées seront appliquées pour la première fois durant l'exercice 2011/2012.

Le Conseil d'administration a constitué un Comité d'audit composé de l'administrateur indépendant et de deux administrateurs non exécutifs. Ce comité collabore avec la direction du Groupe et avec le commissaire.

Le Comité d'audit a élaboré un règlement d'ordre intérieur. Ce règlement a été publié sur notre site Internet [www.colruytgroup.com/infos financières](http://www.colruytgroup.com/infos_financieres).

Les membres du Comité d'audit ne reçoivent pas d'indemnité spéciale en tant que membres de ce comité.

### Rémunération

Il n'existe aucun protocole relatif à l'exercice de la fonction d'administrateur. Il n'est pas d'usage d'accorder des crédits ou des avances aux administrateurs. Les administrateurs ne reçoivent ni bonus ou formules d'intéressement liées aux actions, ni avantages en nature ou avantages liés à un plan de pension.

En leur qualité de directeurs, les administrateurs exécutifs se voient octroyer les mêmes éléments de rémunération et avantages que le management exécutif du Groupe Colruyt.

La rémunération des administrateurs (individuelle) et la rémunération des membres de la Direction du Groupe (collective) sont publiées ci-après en page 52 et 53.

Selon les dispositions statutaires, maximum 10 % des bénéfices distribués (hors la participation aux bénéfices des travailleurs) sont destinés aux administrateurs et au moins 90 % aux actionnaires.

### 1.2.3. Gestion journalière

Sous la présidence de Monsieur Jef Colruyt, la Direction du Groupe Colruyt se compose des directeurs généraux des différents secteurs du groupe, ainsi que du directeur financier, des directeurs des ressources humaines et du directeur des processus opérationnels et systèmes du Groupe.

La Direction du Groupe Colruyt détermine la stratégie globale et les options politiques au niveau du Groupe et assure la coordination entre les différents secteurs du Groupe.

Il existe pour chaque activité distincte des Conseils d'avenir et des réunions de vision sur des thèmes spécifiques comme « l'entreprise durable », « la communication », « le marketing », « la politique en matière de personnel », etc.

Le Conseil d'avenir se compose de tous les directeurs du Groupe Colruyt. En sa qualité de plate-forme de concertation et de liaison, il porte principalement son attention sur le développement de la vision à long terme du Groupe et se concentre au sujet de la vision et des objectifs communs du Groupe Colruyt.

Ces réunions sont planifiées respectivement toutes les quatre et toutes les huit semaines, et sont placées sous la présidence de Monsieur Jef Colruyt, Président du Conseil d'administration.

Parallèlement, des réunions de direction bimensuelles/mensuelles sont tenues sous la présidence des directeurs généraux, avec les directeurs des différents secteurs. C'est dans le cadre de ces réunions que sont concrétisées les options prises quant à la politique à suivre.

La gestion journalière de la société est partagée entre les directeurs généraux et les directeurs des services au Groupe (finances, personnel et organisation, processus opérationnels et systèmes).

Chaque directeur dont le nom est cité sous le titre 'Conseil d'avenir' a pour obligation individuelle de veiller, au sein de son département, au respect de toutes les dispositions légales, réglementaires, organiques et conventionnelles et est tenu pour responsable en cas de manquement à celles-ci. A l'exception de Jef Colruyt, les membres de la Direction du Groupe Colruyt sont liés à leur employeur par un contrat de travail.

### 1.2.4. Affectation du résultat - politique en matière de dividendes

L'Assemblée générale peut, sur proposition du Conseil d'administration, décider d'utiliser tout ou partie du bénéfice distribuable pour la constitution d'une réserve libre ou un report sur l'exercice suivant.

Le Conseil d'administration souhaite faire augmenter chaque année le dividende par action au moins proportionnellement à l'augmentation du bénéfice réalisé par le Groupe. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une règle immuable, 1/3 au moins du bénéfice économique du Groupe est distribué chaque année sous la forme de dividendes et tantièmes.

Selon les dispositions statutaires, au moins 90 % des bénéfices distribués (hors la participation aux bénéfices des travailleurs) sont destinés aux propriétaires et maximum 10 % aux administrateurs.

### 1.2.5. Actionnaires/Actions Déclaration de transparence

Tout actionnaire possédant au moins 5 % des droits de vote doit se conformer à la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes, à l'arrêté royal du 14 février 2008 et au Code des Sociétés.

Les seuils légaux par tranche de 5 % sont d'application. A cet effet, les intéressés doivent envoyer une déclaration à l'Autorité des Services et Marchés financiers (FSMA) et à la société.

La dernière déclaration de transparence est toujours publiée dans le rapport

annuel de la société et sur le site [www.colruytgroup.com/infos-financieres](http://www.colruytgroup.com/infos-financieres).

Il ressort de la dernière déclaration de transparence qu'il existe au sein de la structure d'actionnariat un groupe d'actionnaires de référence. La famille Colruyt et le Groupe Sofina sont des actionnaires agissant de concert.

Ces actionnaires ont également indiqué qu'ils détenaient plus de 30% des titres associés à un droit de vote, et ce en vertu de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition.

### **Informations privilégiées – Mesures visant à prévenir les abus de marché et l'utilisation d'informations privilégiées**

La S.A. Etablissements Franz Colruyt a élaboré un règlement des transactions qui prévoit des mesures visant à prévenir les abus de marché et l'utilisation d'informations privilégiées.

En ce qui concerne les transactions pour compte propre, par les administrateurs et les autres personnes investies d'une responsabilité en tant que dirigeants, sur les actions de la société ou les dérivés ou d'autres instruments financiers présentant un lien avec la société, le Conseil d'administration des Etablissements Franz Colruyt a défini toute une série de règles régissant l'exécution de telles transactions et la publicité dont elles doivent faire l'objet (ci-après désignées sous le terme « règlement des transactions »).

Le règlement des transactions s'applique aux membres du Conseil d'administration, du Conseil de direction ainsi qu'à tous les collaborateurs-clés de la S.A. Etablissements Franz Colruyt et de ses filiales, qui de par leur fonction ou leur emploi au sein du Groupe Colruyt, ont régulièrement ou occasionnellement, à la suite de leur implication dans une opération s'accompagnant d'informations susceptibles d'influencer le cours de l'action, accès à des informations privilégiées (ci-après dénommés « initiés »).

Les initiés de la S.A. Etablissements Franz Colruyt et de ses filiales font l'objet

d'une interdiction absolue d'utiliser des informations privilégiées ou de les communiquer à des tiers.

La S.A. Etablissements Franz Colruyt a désigné un surveillant chargé du contrôle du respect de ce règlement des transactions. Sauf avis contraire, le surveillant est le secrétaire du Conseil d'administration. Sa tâche consiste notamment à établir et à tenir à jour la liste des initiés, à participer à la détermination des périodes fermées et périodes d'interdiction, à vérifier les transactions, à délivrer les autorisations (clearing), ...

La S.A. Etablissements Franz Colruyt a prévu dans son règlement des transactions un certain nombre de périodes durant lesquelles les transactions en instruments financiers sont interdites.

Les périodes pendant lesquelles aucune transaction en actions ne peut intervenir sont déterminées par le CFO. En outre, le surveillant dispose de la possibilité d'insérer des périodes d'interdiction supplémentaires pendant toutes les périodes autres que celles considérées comme sensibles, lorsque des personnes ont connaissance d'informations sensibles qui n'ont pas encore été publiées.

Les initiés reçoivent régulièrement des notifications écrites leur rappelant l'existence de périodes fermées et de périodes d'interdiction ainsi que les obligations légales et administratives en découlant ayant trait à l'utilisation abusive ou à la diffusion non autorisée de ces informations confidentielles.

En dehors des périodes d'interdiction, les collaborateurs-clés doivent informer le surveillant avant de procéder à une transaction en instruments financiers de la société. Pour les membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe, le règlement des transactions prévoit en outre l'obligation d'informer le surveillant de toute intention d'acquérir ou d'aliéner directement ou indirectement des instruments financiers. Une fois la transaction effectuée, les administrateurs

et les membres de la Direction du Groupe doivent également en informer le surveillant par écrit.

Toutes les personnes investies d'une responsabilité de dirigeants au sein de la S.A. Etablissements Franz Colruyt et/ou de ses filiales et, le cas échéant, les personnes qui leur sont très proches, informent l'Autorité des Services et Marchés Financiers (FSMA) des transactions en actions, dérivés ou autres instruments financiers apparentés de la société, effectuées en leur nom (ou pour leur compte).

Enfin, la S.A. Etablissements Franz Colruyt tient à jour, conformément à la loi du 2 août 2002 et à l'arrêté royal du 5 mars 2006, des listes des travailleurs ou des personnes qui travaillent pour elle et/ou pour ses filiales dans le cadre d'un contrat de travail ou d'une relation similaire, et qui d'une manière ou d'une autre ont accès à des informations privilégiées, régulièrement ou sporadiquement, à la suite de leur implication dans une opération s'accompagnant d'informations susceptibles d'influencer le cours de l'action.

Toute personne dont le nom figure sur la (les) liste(s) en est informée et est priée de lire et de signer le règlement des transactions I. Ce faisant, elle reconnaît être informée de son statut d'initié et tenir compte des obligations légales et administratives en découlant en ce qui concerne ces informations privilégiées.

### **1.2.6. Informations destinées aux actionnaires**

Toutes les informations utiles pour les actionnaires sont publiées sur notre site [www.colruytgroup.com/infos-financieres](http://www.colruytgroup.com/infos-financieres). Toute personne intéressée peut s'inscrire auprès de la société pour être automatiquement avertie à chaque adaptation du site ou publication de nouvelles informations financières.



### Rémunération du Conseil d'administration

En 2010/2011, les membres du Conseil d'administration ont reçu les rémunérations suivantes :

| En EUR         | Jef Colruyt | Frans Colruyt (2) | François Gillet (3) | Wim Colruyt | Anima N.V. (4) | Herbeco N.V. | Farik N.V. | Delvaux Transfer BVBA |
|----------------|-------------|-------------------|---------------------|-------------|----------------|--------------|------------|-----------------------|
| Emoluments (1) | 85.252      | 85.252            | 85.252              | 63.939      | 341.000        | 85.252       | 85.252     | 85.252                |

(1) Montants bruts sur base annuelle exprimés en euros

(2) Frans Colruyt bénéficie aussi d'une rémunération en sa qualité de directeur du Groupe Colruyt, et ce jusqu'au 31 janvier 2011 (année sabbatique à partir du 1er février 2011).

(3) La rémunération de François Gillet est payée à la S.A. Rebelco, filiale du Groupe Sofina, son employeur.

(4) Les émoluments de Jef Colruyt en sa qualité de président du Conseil d'administration ont été payés à Anima S.A.

Il est dans ce contexte proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 septembre 2011 d'octroyer 3.717.318 EUR de tantièmes au Conseil d'administration. Ce montant sera partagé entre les administrateurs, à l'exclusion de la SPRL Delvaux Transfer.

## 2. Événements pendant l'exercice

### 2.1. Comité d'audit

Le Comité d'audit a élaboré un règlement d'ordre intérieur et l'a publié sur notre site Internet [www.colruytgroup.com/infos financières](http://www.colruytgroup.com/infos_financieres). François Gillet, Piet Colruyt (S.A. Herbeco), administrateurs non exécutifs et l'administrateur indépendant Willy Delvaux (SPRL Delvaux Transfer) constituent le Comité d'audit. Sous la présidence de François Gillet, le Comité s'est réuni le 11 juin 2010, le 17 septembre 2010, le 2 novembre 2010 et le 18 mars 2011. Les chiffres du document de travail préparé en vue de la réunion du Conseil d'administration ont chaque fois été analysés en détail et commentés par la direction financière. Les commissaires ont également été chaque fois entendus au sujet de leur audit relatif aux résultats semestriels et annuels. La cellule Gestion des risques (audit interne) du Groupe Colruyt a chaque fois rédigé un rapport trimestriel pour le comité.

Les recommandations et conclusions du comité d'audit constituent un point fixe à l'ordre du jour de la réunion du Conseil d'administration.

Tous les membres du Comité d'audit étaient présents à chaque réunion. Cette année, le Comité d'audit a également procédé à une évaluation de son

fonctionnement et de ses principales activités.

### 2.2. Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a tenu au cours de cet exercice 4 réunions ordinaires : en juin 2010, en septembre 2010, en novembre 2010 et en mars 2011. Les trois premières réunions ont chacune duré une journée entière et avaient pour points principaux la discussion et l'évolution des prestations des différentes enseignes ainsi que des activités commerciales du Groupe. La réunion de mars 2011 a duré deux jours et s'est tenue à Rochefort-sur-Nenon (Dole, France). Les administrateurs y ont reçu un aperçu des activités en France et y ont rencontré la direction locale. Ils ont également visité quelques magasins Colruyt.

Les réunions de juin et novembre ont été précédées d'une demi-journée d'information au cours de laquelle la direction financière a commenté les résultats semestriels et annuels.

Au cours de l'été 2011, le Président a également organisé une journée consacrée à une évaluation approfondie du Conseil, des administrateurs et de leurs interactions avec la direction, le Comité d'audit et le Commissaire.

Tous les administrateurs étaient présents à chaque réunion.

### Rémunération du Conseil d'administration

Les émoluments des administrateurs sont fixés de manière forfaitaire par le Conseil réuni au complet à un niveau qui garantit leur disponibilité au service du Groupe. Le nombre d'assemblées n'a aucun impact sur ces émoluments. Le nombre minimum de réunions est de 6 (dont une de deux jours) pour le Conseil et de 4 pour le Comité d'audit.

### Rémunération de la Direction du Groupe

Le Conseil d'administration détermine chaque année le budget qui est mis à la disposition du Président pour la rémunération variable de la Direction du Groupe.

Un autre budget est également mis par le Conseil à la disposition de la Direction du Groupe et du Président, et sert à la rémunération variable des membres du Conseil d'avenir.

Les critères appliqués pour l'attribution de cette rémunération variable sont tant de nature financière et économique (ex. chiffre d'affaires, résultat d'exploitation, part de marché, etc.) que de nature qualitative (ex. ambiance de travail, rotation du personnel, team building, serviabilité du personnel, politique de prévention des accidents du travail, etc.), et s'inspirent de la mission et des valeurs du Groupe.

### Rémunération de la Direction du Groupe

Pour la composition de la Direction du Groupe, voir page 47.

| En EUR                    | Rémunération (1) | Prime de bénéfice (1) (2) | Assurance groupe |
|---------------------------|------------------|---------------------------|------------------|
| Direction du Groupe total | 2.114.484        | 1.585.308                 | 297.513          |

(1) Montants bruts sur base annuelle. 34,77 % sont payés sur les montants bruts au titre de cotisations ONSS.

(2) 6 directeurs ont choisi de recevoir leur participation aux bénéfices sous la forme d'actions, conformément à la loi du 22 mai 2001. Au total, il s'agissait de 196 actions (980 après la division par 5 au 15 octobre 2010). La valeur de ces actions est reprise dans le calcul précité.

Par respect pour la vie privée des membres de la Direction du Groupe, nous ne mentionnons que le total des rémunérations payées.

La rémunération de Jef Colruyt en sa qualité de CEO est incluse dans ce montant et a été fixée par le Conseil d'administration selon l'étude de marché recommandée par la firme Towers Perrin.

Il n'existe aucun autre accord en termes de primes de départ ou autres.

Les membres de la Direction du Groupe ne reçoivent pas de stock options sur les actions COLRUYT.

### 3. Gestion des risques et contrôle interne

#### 3.1. Généralités

Conformément à la mission du Groupe, le Groupe Colruyt aspire à mener une « politique d'entreprise durable ». Cette politique se traduit concrètement dans les objectifs stratégiques et opérationnels du Groupe et de chaque division d'entreprise au sein du Groupe. Dans le cadre de la gestion d'entreprise normale, le Groupe est exposé à un grand nombre de risques qui peuvent affecter les objectifs précités ou empêcher leur réalisation. La maîtrise de ces risques est une tâche essentielle de chaque membre de la direction, et ce dans son domaine de travail. Afin d'acquiescer une certitude raisonnable que les objectifs fixés seront bien réalisés et de soutenir la direction dans la prise de ses responsabilités, le Groupe a mis en place un ensemble de systèmes de gestion des risques et de contrôle interne. Cette partie du rapport annuel aborde les principales composantes de ces systèmes ainsi que les risques les plus pertinents pour le Groupe Colruyt.

#### 3.2. Composantes des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne

Les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe

s'inspirent en termes d'organisation des principes du cadre de référence COSO et sont la résultante des composantes suivantes :

##### 3.2.1. Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle du Groupe est principalement dominé par la culture d'entreprise. Sa particularité repose sur un certain nombre de piliers comme notre mission du Groupe, nos valeurs, nos collaborateurs et notre organisation, qui forment un ensemble harmonisé et contribuent dans le cadre du « professionnalisme » à une approche consciente des risques et de la gestion des risques lors de l'évaluation des possibilités et de la prise de décisions. Nous faisons référence dans ce cadre à la partie 2 de ce rapport annuel, qui expose en détail la mission et les valeurs du groupe.

##### 3.2.2. Gouvernance d'entreprise

Dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, le Groupe a pris un certain nombre de mesures devant contribuer à ce que le Groupe détermine et réalise ses objectifs de manière socialement acceptable. Les principes de gouvernance d'entreprise appliqués par le Groupe sont abordés en détail dans la partie 5 du présent rapport annuel.

##### 3.2.3. Gestion des risques du Groupe Colruyt (« Coris »)

Afin d'aboutir à une maîtrise structurée et systématique des risques

opérationnels, le Groupe a développé et instauré une approche et une méthodologie basées sur l'Enterprise Risk Management (ERM). Cette initiative porte le nom de programme « Coris » et est décrite en détail au paragraphe 3.3. ci-après.

##### 3.2.4. Mesures de gestion et contrôle interne

Les risques opérationnels sont pris en charge par le biais de mesures de gestion et de contrôles internes intégrés dans les processus et systèmes. Pour les nouveaux processus et systèmes, cette incorporation intervient au moment de la conception et du développement, tandis que pour les processus et systèmes existants, les nouveaux risques sont maîtrisés par le biais de l'introduction de mesures et contrôles internes additionnels (optimisation des processus et systèmes). Les départements Conception de systèmes et Simplification du travail soutiennent l'organisation et l'optimisation des processus et systèmes et donc par la même occasion l'intégration dans ces derniers de mesures de gestion et de contrôles internes, tandis que les responsables de processus sont propriétaires des risques et sont donc investis de la responsabilité finale de la « maîtrise » de leur processus.

Les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne qui ont trait au

processus de compte rendu financier sont décrits en détail au paragraphe 4 ci-dessous.

### 3.2.5. Organes de surveillance

Le Conseil d'administration surveille le bon fonctionnement des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne par le biais du Comité d'audit (voir aussi partie 5 du présent rapport annuel). Le Comité d'audit se base dans ce contexte notamment sur les informations fournies par les auditeurs externes. Par ailleurs, le Comité d'audit se concentre sur base trimestrielle avec la cellule Gestion des risques (audit interne) ; lors de cette concertation, ladite cellule rend compte des actions qu'elle a réalisées et de leurs résultats et le Comité d'audit adapte le planning le cas échéant. Tant l'audit externe que l'audit interne évaluent l'organisation et le fonctionnement des contrôles internes intégrés dans les processus et systèmes, et ce partant de leur perspective respective : pour l'audit externe, il s'agit de la certification des comptes annuels du Groupe, tandis que l'audit interne met davantage l'accent sur la maîtrise des risques des processus et de leurs éventuelles conséquences négatives.

### 3.3. Coris : ancre de la gestion des risques du Groupe Colruyt

#### 3.3.1. Définition et objectif

Le Groupe Colruyt a développé un certain nombre de processus de coordination en matière de gestion des risques structurée et systématique qui reposent sur les principes de l'Enterprise Risk Management (ERM). Cette initiative a été lancée début 2009 et porte le nom de programme « Coris » (Colruyt Groupe Gestion des Risques). Ce programme a pour but d'une part d'augmenter la conscience du risque de tous les collaborateurs et d'autre part d'inventorier les risques auxquels nous sommes exposés pour ensuite pouvoir les maîtriser. Nous voulons encourager nos collaborateurs à prendre des risques contrôlés, vu que l'entrepreneuriat repose sur la prise de risques. A cette fin, tous les supérieurs hiérarchiques et collaborateurs concernés suivent les sessions de formation de Coris. D'ici la mi-2012, toutes les

activités du Groupe devront suivre le trajet complet du programme.

#### 3.3.2. Processus et méthodologie

Le Groupe dans son ensemble est divisé en quelque 25 domaines. Chaque domaine doit suivre de manière structurée les étapes procédurales suivantes : identification, analyse et évaluation du risque, réponse au risque (mise en place de mesures de gestion supplémentaires si nécessaire), monitoring et adaptation. Ce processus est coordonné et facilité par la cellule Gestion des risques, qui rend compte à ce sujet à la Direction du Groupe et au Comité d'audit.

Les principaux risques liés aux activités du Groupe Colruyt sont présentés dans un univers de risques divisé en 5 catégories :

- Risques stratégiques : comme la dynamique de marché, l'administration, la planification et l'affectation des ressources, les initiatives importantes, les acquisitions et la communication.

- Risques opérationnels : ceux-ci incluent le marketing et la vente, l'achat, les stocks et la production, le personnel et l'organisation, les technologies de l'information, les actifs non courants, le vol.

- Risques financiers : il s'agit des risques liés aux marchés financiers (intérêts, devises, matières premières), à la liquidité et au crédit, à la structure de capital, à la comptabilité et au compte rendu financier.

- Risques juridiques : déontologie (éthique, fraude), risques légaux, réglementation.

- Risques de force majeure : catastrophes naturelles, incendie, actes de terrorisme, coupures de courant

Afin de pouvoir attribuer de manière cohérente un score de risque aux risques identifiés, des échelles ont été élaborées d'une part pour la « probabilité » et d'autre part pour l'« impact ». L'échelle de l'impact est basée sur la

propension au risque que le Conseil d'administration a déterminée pour le Groupe. Sur la base des scores de risque, une matrice de risque est établie pour chaque domaine du Groupe, les risques étant qualifiés d'élevés, moyens ou faibles. Les risques élevés font l'objet d'une réponse : cette réponse consiste en un plan d'action visant à réduire le score de risque au-dessous des seuils de tolérance définis. Les risques moyens et faibles sont surveillés.

Tous les risques sont inventoriés dans le registre des risques du domaine concerné avec une indication de la tolérance de risque et des KRI pertinents (Key Risk Indicators). Par ailleurs, chaque risque est attribué à un propriétaire de risque qui est responsable de la mise en place et de l'implémentation des plans d'action (si nécessaire) ainsi que de la surveillance et du suivi de ses risques. Pour chaque domaine est désigné un coordinateur de risque qui administre le registre des risques et en assure le suivi et qui entretient la gestion des risques au sein du domaine.

A la suite de l'introduction du programme Coris, les membres de la direction ont inclus la gestion des risques dans leur rapport d'activités périodique sous la forme d'un chapitre explicite.

### 3.4. Gestion des risques et contrôle interne dans le cadre du processus de compte rendu financier

Afin de garantir la qualité des chiffres financiers produits et rapportés, le Groupe a instauré les mesures de gestion et les contrôles internes suivants :

#### Processus de clôture

Alors que la comptabilité fait l'objet d'une clôture mensuelle, principalement au profit du compte rendu de gestion, les chiffres financiers du Groupe sont consolidés sur base trimestrielle selon un processus de clôture formalisé. Ce processus prévoit les différentes étapes à suivre et la ligne de temps pour chacune d'elles, les chiffres à fournir et les autres informations, ainsi que les rôles et les responsabilités et



l'interaction des différents acteurs au sein du processus. Le processus est surveillé et suivi par un coordinateur de clôture, qui n'est lui-même pas impliqué d'une autre manière dans le processus. A l'issue de chaque clôture, le processus est évalué et si nécessaire adapté. Lors de la clôture semestrielle et annuelle, le processus prévoit aussi à intervalles réguliers une mise en concordance avec les auditeurs externes.

### **Surveillance de la qualité des chiffres fournis**

Le processus de clôture couvre un certain nombre de services comme la comptabilité, l'analyse opérationnelle, la consolidation et le corporate development, ce dernier dans le cadre de la fourniture d'informations au Conseil d'administration. Chaque service procède dans le respect de la séparation des fonctions à des contrôles de qualité, tant sur les chiffres obtenus de l'étape précédente du processus que sur les chiffres qu'il a lui-même produits. Ces contrôles de qualité ont principalement trait aux correspondances (par exemple des différents grands-livres), aux réconciliations (par exemple de comptes), à l'harmonisation du compte rendu financier avec le compte rendu de gestion et le compte rendu opérationnel, aux analyses de variation et aux règles de validation (par exemple des flux et états de consolidation). A l'issue du processus de clôture, les chiffres consolidés sont analysés par rapport aux périodes précédentes et les fluctuations doivent être étayées. Par ailleurs, les résultats financiers réalisés sont confrontés aux attentes en la matière. Pour les chiffres à publier, les épreuves sont harmonisées avec les standards fournis. Pour terminer, la direction financière procède à une dernière vérification avant validation.

### **3.5. Principaux risques du Groupe Colruyt**

#### **3.5.1. Risques stratégiques**

##### **Risques afférents à la dynamique de marché**

Un risque stratégique important du Groupe a trait principalement à l'évolution des dépenses des consommateurs et à l'inflation des coûts.

Étant donné que Colruyt veut garantir au consommateur les prix les plus bas du marché, les actions de nos concurrents peuvent influencer la rentabilité du Groupe. Le Groupe tente dès lors de remettre en permanence en question sa structure de coûts et de procéder à des améliorations d'efficacité.

##### **Risques liés à l'expansion**

Le Groupe aspire à une stratégie de croissance combinant la croissance autonome à la croissance par voie de rachats. Le succès de cette croissance dépend donc de la mesure dans laquelle le Groupe parvient à réaliser des rachats qu'il peut intégrer avec succès dans ses activités existantes. En cas d'acquisitions internationales, le Groupe s'expose également à des risques économiques, sociaux et politiques liés aux activités dans ces pays.

#### **3.5.2. Risques opérationnels**

##### **Risque d'approvisionnement (supply chain)**

Afin de réduire les risques d'approvisionnement au sein du Groupe Colruyt, le Groupe aspire à une relation transparente avec tous ses fournisseurs. Par ailleurs, aucun fournisseur ne dispose d'une position dominante qui pourrait mettre l'approvisionnement en péril. Enfin, les problèmes de pénurie ou d'approvisionnement peuvent être pris en charge au sein du réseau de l'association d'achat Coopernic. Afin de prévenir le plus possible le risque d'approvisionnement, le Groupe Colruyt aspire à conclure des contrats de longue durée avec ses fournisseurs. Les risques d'approvisionnement, quels qu'en soit l'ampleur, et la non-disponibilité ou la non-accessibilité des centres de distribution, quelle qu'en soit la raison, peuvent avoir une influence cruciale sur les résultats du Groupe Colruyt. En ce qui concerne ce dernier risque, le Groupe a mis en place les programmes de continuité et mesures de dérivation requis.

##### **Risques liés aux ressources humaines**

Le Groupe a des représentations syndicales dans la plupart de ses activités en Belgique et en France. Un climat social serein et constructif contribue à

la croissance et au développement de l'entreprise. Des actions sociales au sein ou en dehors de notre organisation peuvent avoir un impact négatif sur la continuité des activités du Groupe, en ce sens que l'approvisionnement, la vente, la production ou les services de support peuvent s'en trouver temporairement perturbés. Le Groupe Colruyt tente de minimiser ce risque en pratiquant une stratégie de communication ouverte et transparente à l'égard de tous les collaborateurs et en instaurant un dialogue constructif – incluant l'écoute – avec tous les partenaires sociaux.

##### **Risque lié à l'informatique**

Le Groupe est dans une large mesure tributaire de ses systèmes informatiques développés en régie, dont la maintenance et la poursuite du développement sont assurées par une équipe de spécialistes expérimentés. Une panne des systèmes, même pour une journée, peut signifier une perte de chiffre d'affaires immédiate pour le Groupe. Le Groupe Colruyt tente de garantir la continuité du traitement des données par le biais de différents systèmes de back-up et scénarios de dérivation.

#### **3.5.3. Risques financiers**

##### **Compte rendu financier**

Un compte rendu tardif ou erroné des chiffres financiers peut avoir un lourd impact sur la valeur boursière du Groupe Colruyt. Afin de garantir une communication et une information les plus transparentes possibles, le Groupe Colruyt publie à des dates convenues au préalable des communiqués de presse financiers. Pour le reste, les efforts de communication du management s'expriment par le biais de roadshows ainsi que par des contacts téléphoniques réguliers et des rencontres physiques avec les investisseurs et analystes. Enfin, plus de 20 analystes publient à intervalles réguliers des rapports présentant les informations financières du Groupe Colruyt. Les mesures de gestion des risques et de contrôle interne prises dans le cadre du compte rendu financier sont décrites en détail dans le paragraphe 3.4 ci-dessus.

### **Risque lié aux devises, aux intérêts, au crédit et à la liquidité**

Vu la nature et l'organisation des activités, le Groupe n'est, à l'exception du risque de crédit, exposé que dans une mesure restreinte à ces risques financiers, qui sont décrits plus en détail dans le Commentaire des comptes annuels consolidés sous le chapitre intitulé « Risques liés aux instruments financiers ».

### **3.5.4. Risques juridiques**

#### **Risques liés à la responsabilité des produits**

La production, l'emballage et la vente de produits alimentaires ou d'autres marchandises peuvent impliquer des risques en termes de responsabilité des produits, des reprises et/ou des obligations de remplacement. Les produits peuvent être pollués, infectés ou défectueux ou contenir des corps étrangers et être tout de même, sans que ce soit intentionnel, distribués par le Groupe. De ce fait, le Groupe peut être exposé à des actions en matière de responsabilité des produits. Même si les actions en matière de responsabilité des produits ne sont pas couronnées de succès, le Groupe peut souffrir dans ce contexte de l'impact de réputation induit par un sinistre. Le Groupe souscrit des polices pour s'assurer contre les risques de responsabilité des produits et les rappels de produits. Le Groupe est également lui-même actif dans le domaine de la sécurité alimentaire et soumet à des contrôles de qualité approfondis les produits destinés à la vente, sans parler de sa collaboration avec ses fournisseurs dans le cadre de la mise en place de programmes visant à surveiller en permanence la qualité. En ce qui concerne les articles non-food, le Groupe exige que ses fournisseurs se conforment aux obligations de reprise et/ou de remplacement convenues au préalable. Pour les missions réalisées par les entreprises d'engineering du Groupe, des périodes de garantie sont offertes au client et des provisions sont constituées sur la base de données historiques aux fins de couvrir les garanties accordées.

### **Risques liés à la responsabilité en matière d'environnement**

D'une manière générale, le Groupe peut toujours être tenu pour responsable de la réparation d'un dommage environnemental accidentel, peu importe que ce dommage ait été causé par le Groupe ou par un propriétaire ou locataire précédent. Le Groupe a conclu des polices d'assurance pour ce type de risques. En ce qui concerne ses activités de station-service, le Groupe se conforme aux obligations de contrôle imposées par la loi et procède en plus à des contrôles additionnels permettant de détecter à temps toute pollution. Pour les pollutions constatées, un plan d'assainissement est établi immédiatement.

### **Risques de régulation**

Le Groupe est soumis aux lois et réglementations en vigueur dans chaque pays dans lequel il déploie des activités ainsi qu'à la législation et à la réglementation imposées par l'Union européenne. Étant coté sur Euronext Bruxelles, le Groupe est soumis à la législation belge et européenne relative aux obligations de publication et aux délits d'initiés. Le Groupe aspire à respecter les obligations imposées par la loi. A la suite de modifications de la législation ou de la réglementation, le Groupe peut se voir obligé de consentir des investissements supplémentaires dans ses processus administratifs ou autres, et ce à chaque modification du cadre légal.

Les changements dans la réglementation dans un pays ou une région où le Groupe déploie des activités peuvent avoir une influence sur le résultat du Groupe Colruyt. Dans la mesure du possible, le Groupe tente de réagir de manière proactive à ces changements en adoptant une attitude innovante et progressiste. Le meilleur exemple est la législation environnementale, dans le cadre de laquelle nous allons déjà au-devant de l'éventuel renforcement des contrôles des émissions en investissant de manière proactive dans l'énergie solaire, l'énergie éolienne et les camions hybrides. Pour le reste, les changements dans la législation fiscale,

tant positifs que négatifs, peuvent influencer les bénéfices du Groupe.

### **Risques de santé et de sécurité**

Les risques relatifs aux accidents du travail et les obligations ayant trait au personnel sont couverts par le biais de polices d'assurance conclues avec des assureurs externes. Par ailleurs, le Groupe aspire à prévenir le plus possible les incidents de santé et de sécurité en mettant en place de vastes programmes de sécurité et de prévention.

### **3.5.5. Risques de force majeure**

#### **Incendie, catastrophes naturelles, actes de terrorisme, actes de malveillance**

Le Groupe gère ces risques assurables par la combinaison d'une assurance externe et d'une couverture propre. Le Groupe base cette décision sur ses programmes de sécurité et de prévention d'une part et d'autre part sur le coût de la couverture externe. L'assurance externe est utilisée lorsqu'elle est disponible à un prix raisonnable sur le marché des assurances ou lorsque les polices d'assurance sont de nature obligatoire.

Le Groupe fait également appel à sa compagnie de réassurance Locré, une filiale à 100 %. L'objectif de ce programme de réassurance est de garantir la flexibilité permanente de son programme de gestion des risques et d'en optimiser le coût en fonction des risques.

Quant aux dommages aux bâtiments et aux interruptions d'activités à la suite d'un incendie, d'une explosion ou d'autres dangers, le Groupe Colruyt tente de les éviter le plus possible par le biais de programmes de sécurité incendie et de prévention.

### **Black-outs et coupures de courant**

Les conséquences néfastes de ces risques sont couvertes par le biais de polices d'assurances de dommages. Pour le reste, le Groupe dispose d'un certain nombre de programmes de continuité et de plans de dérivation pour le cas où un incident viendrait à se produire.

# 6

## Partie 6 : Actionnariat - actions de Colruyt

### Calendrier destiné aux actionnaires

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>16/09/2011</b>           | Date ultime pour le dépôt des actions en vue de la participation à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires.   |
| <b>21/09/2011 (16 h)</b>    | Assemblée générale des actionnaires relative à l'exercice 2010/2011.   |
| <b>30/09/2011</b>           | <b>Dividende (coupon 1)</b><br>ex-date (détachement des coupons)<br>record date (centralisation des coupons)<br>mise en paiement<br><br>Attestations relatives à l'exonération ou à la réduction du précompte mobilier sur les dividendes en notre possession. |
| <b>03/10/2011</b>           |  |
| <b>05/10/2011</b>           |  |
| <b>18/10/2011</b>           |  |
| <b>13/10/2011</b>           | Assemblée générale extraordinaire.<br>Augmentation de capital de Ets. Fr. Colruyt S.A. réservée aux membres du personnel du Groupe Colruyt (art. 609 du Code des Sociétés)   |
| <b>30/11/2011 (17 h 45)</b> | Publication des informations semestrielles de l'exercice 2011/2012   |
| <b>01/12/2011</b>           | Réunion d'information avec les analystes financiers  |
| <b>31/01/2012 (17 h 45)</b> | Publication du chiffre d'affaires à l'issue du 3e trimestre 2011/2012  |
| <b>26/06/2012 (17 h 45)</b> | Publication du résultat de l'exercice 2011/2012  |
| <b>27/06/2012</b>           | Réunion d'information avec les analystes financiers  |
| <b>27/07/2012 (17 h 45)</b> | Publication du chiffre d'affaires à l'issue du 1er trimestre 2012/2013   |
| <b>19/09/2012 (16 h)</b>    | Assemblée générale des actionnaires relative à l'exercice 2011/2012  |

### 1. Dividende de l'exercice 2010/2011 (1)

Le Conseil d'administration propose d'attribuer un dividende brut de 0,92 EUR aux actions participant aux bénéfices de l'exercice 2010/2011 de la S.A. Ets. Fr. Colruyt. Sur le dividende brut de 0,92 EUR, les actionnaires recevront un montant net de 0,69 EUR après retenue des 25 % de précompte mobilier. Les détenteurs des strips VVPR bénéficient d'un précompte réduit sur les dividendes. Pour ces actions, le dividende net s'élève à 0,782 EUR par action, après retenue des 15 % de précompte mobilier. Les augmentations de capital réservées aux membres du personnel du Groupe Colruyt depuis 1995 ont toujours été réalisées avec l'émission de tels strips VVPR. Pour les actionnaires étrangers, le montant du dividende net peut diverger, en fonction des traités de double imposition conclus entre la Belgique et les différents pays. Les attestations requises doivent être en notre possession le 18 octobre 2011 au plus tard. Le dividende de l'exercice 2010/2011 est mis en paiement à partir du 05/10/2011, contre remise du coupon n° 1 aux guichets des institutions financières.

(1) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 21 septembre 2011.



## Partie 6 : Actionnariat - actions de Colruyt

Les coupons destinés à la perception des dividendes peuvent être présentés au guichet de toute institution financière en Belgique.

BNP Paribas Fortis Banque agira en tant qu'organisme de paiement (Principal Paying Agent) des dividendes.

### Division de l'action à partir du 15 octobre 2010

Lors de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 12 octobre 2010, il a été décidé de diviser par 5 les actions et les strips VVPR de la société.

Les nouvelles actions et nouveaux strips VVPR divisés de Colruyt revêtent la forme d'actions ou strips VVPR dématérialisés détenus en compte-titres et d'actions et strips VVPR nominatifs inscrits dans le registre des actionnaires de la société.

Seules les nouvelles actions divisées et les nouveaux strips VVPR divisés sont à partir du 15 octobre 2010 cotés et négociables sur le marché réglementé Euronext Brussels, respectivement sous les codes BE0974256852 pour la nouvelle action et BE0005637112

pour le nouveau strip. Les anciennes actions et anciens strips VVPR ne sont plus cotés et ne restent valables qu'en vue de leur échange et du versement des dividendes non perçus des exercices précédents.

Après la division par 5, le capital de la société est représenté par 168.294.930 actions et 8.829.005 strips VVPR.

Les dividendes non perçus des exercices précédents, jusques et y compris le coupon n° 12, des anciens titres papier (physiques) peuvent à tout moment être présentés pour paiement auprès d'une institution financière. Préalablement à la perception des futurs dividendes (exercices 2010-2011 et suivants), les anciens titres physiques, avec les coupons 13 et suivants, devront obligatoirement d'abord être échangés contre de nouveaux titres.

A partir du 15 octobre 2010, seules les nouvelles actions dématérialisées ou les nouvelles actions nominatives confèrent un droit de vote aux assemblées générales des actionnaires de la société émettrice. Les actionnaires disposant d'anciens titres au porteur (physiques)

qui souhaitent participer à une assemblée générale devront donc, préalablement à l'assemblée, échanger leurs anciennes actions au porteur contre de nouvelles actions dématérialisées ou de nouvelles actions nominatives.

### Evolution du cours boursier (cours de clôture) de l'action Ets. Fr. Colruyt S.A. (année civile)

| année    | Cours le plus élevé | Cours le plus bas |
|----------|---------------------|-------------------|
|          | EUR                 | EUR               |
| 2008 (1) | 38,275              | 29,781            |
| 2009 (1) | 36,000              | 30,446            |
| 2010     | 41,240              | 33,320            |

(1) Recalculé selon la division de l'action par 5 à partir du 15/10/2010



En 2010, les magasins Colruyt ont atteint une part de marché de 24,48 %.

## Partie 6 : Actionnariat - actions de Colruyt

COLRUYT (D) - Historic chart (EUR)



Source : [www.euronext.com](http://www.euronext.com)

Cours de l'action durant les mois écoulés

|            | Cours le plus élevé | Cours le plus bas |
|------------|---------------------|-------------------|
|            | EUR                 | EUR               |
| Avril 2011 | 38,965              | 37,480            |
| Mai 2011   | 39,970              | 38,360            |

### Information sur l'action Colruyt



Cotation

Euronext Brussels (depuis 1976)

Membre de l'indice Bel20

Ticker action: COLR

Code ISIN: BE0974256852

Ticker VVPR strip : COLRS

Code ISIN: BE0005637112

## 2. Aperçu des actions Ets. Fr. Colruyt S.A.

| Année   | 2010/2011          | 2009/2010 (1)      |
|---|--------------------|--------------------|
| <b>Nombre d'actions (situation au 10/06/2011)</b> |                    |                    |
| Ordinaires  | 159.465.925        | 159.465.925        |
| VVPR  | 8.829.005          | 8.113.420          |
| <b>Total</b>                                      | <b>168.294.930</b> | <b>167.579.345</b> |
| Actions participant aux bénéfices                 | 168.294.930        | 167.579.345        |
| Actions propres                                   | 9.761.336          | 9.840.020          |
| Actions en possession de filiales                 | 0                  | 0                  |
| Balance   |                    |                    |
| Solde   | 158.533.594        | 157.739.325        |
| <b>Données par action (en euros)</b>              |                    |                    |
| Dividende brut                                    | 0,92               | 0,896              |
| Dividende net/action ordinaire                    | 0,69               | 0,672              |
| Dividende net/action VVPR                         | 0,782              | 0,7616             |
| Bénéfice (part du Groupe)                         | 2,14               | 2,09               |
| Base de calcul                                    | 158.032.176        | 157.716.025        |
| (moyenne pondérée au 31/03)(2)                    | actions            | actions            |
| <b>Cours boursier à Bruxelles (en euros)</b>      |                    |                    |
| Cours boursier au 31/3                            | 37,16              | 36,45              |
| Cours le plus élevé de l'année (cours de clôture) | 41,24              | 36,00              |
| Cours le plus bas de l'année (cours de clôture)   | 33,32              | 30,45              |
| Valeur boursière au 31/3 (en millions d'euros)    | 6.253,84           | 6.108,27           |

(1) Recalculé selon la division de l'action par 5 à partir du 15/10/2010

(2) Calculé sur la base du nombre d'actions participant aux bénéfices, après déduction des actions participant aux bénéfices en possession propre ou en possession de filiales.

## 3. Rachat d'actions propres

Depuis plusieurs années, l'Assemblée générale extraordinaire mandate le Conseil d'administration de la S.A. Ets. Fr. Colruyt aux fins de l'acquisition d'actions propres. Ces acquisitions d'actions interviennent conformément à l'article 620 du Code des sociétés, qui a été modifié au 1er janvier 2009, et conformément aux articles 205 à 207 de l'arrêté royal du 30 janvier 2001, tels que modifiés par un arrêté royal du 26 avril 2009. Les principales modifications sont la prolongation à 5 ans de la durée de validité du mandat délivré par l'Assemblée générale aux fins de l'acquisition d'actions propres, l'augmentation de la limite d'achat à maximum 20 % du nombre total d'actions émises et la modification du mode de publication de telles opérations.

L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 16 octobre 2009 a décidé de renouveler pour une période de 5 ans le mandat susmentionné accordé au Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a déjà à plusieurs reprises fait usage du mandat en acquérant en bourse, par



*Colruyt souhaite étendre sa surface de vente de 14 000 m<sup>2</sup> par an.*

l'intermédiaire d'institutions financières, des actions propres de la société. Le Conseil d'administration mandate le Président et le CFO de la société à déterminer les modalités du rachat d'actions propres.

Au cours de l'exercice écoulé, le Conseil d'administration a fait usage de son mandat. Au 10/06/2011, la S.A. Ets. Fr. Colruyt possède au total 9.761.336 actions propres, soit 5,80 % du nombre total d'actions émises (168.294.930).

De ce total, 101.339 actions seront données aux travailleurs qui souhaitent recevoir leur participation aux bénéfices 2010/2011 sous la forme d'actions, sous la condition suspensive de l'approbation par l'Assemblée générale.

Conformément à l'article 622 par. 1 du Code des Sociétés, le Conseil d'administration dispose que les dividendes des actions ou certificats de participation que Ets. Fr. Colruyt a en sa possession ne seront pas payés pour la période durant laquelle

ils sont détenus. Les droits de vote liés à ces actions sont également suspendus.

### Aperçu du rachat d'actions propres – exercice 2010/2011

|  | 2010/2011        |
|--|------------------|
| Actions propres en notre possession au 31/03/2010                                | + 9.840.020 (1)  |
| Octroyées aux travailleurs dans le cadre de la participation aux bénéfices 09/10 | - 269.885 (1)    |
| Rachetées en 2010/2011   | + 191.201        |
| <b>Total en notre possession au 31/03/2011</b>                                   | <b>9.761.336</b> |

(1) Recalculé selon la division de l'action par 5 à partir du 15/10/2010



### Déclaration de transparence du 11/06/2010

| Actions  | Nombre            | %            |
|--|-------------------|--------------|
| <b>I. Famille Colruyt et apparentés</b>  |                   |              |
| 1. Famille Colruyt   | 1.985.032         | 5,92         |
| 2. S.A. H.I.M.   | 8.238.079         | 24,58        |
| 3. S.A. D.I.M.   | 4.908.500         | 14,65        |
| 4. S.A. H.I.M. TROIS   | 82.630            | 0,25         |
| 5. S.A. D.H.A.M.   | 350.000           | 1,04         |
| 6. S.A. ANIMA  | 23.395            | 0,07         |
| 7. S.A. HERBECO  | 13.100            | 0,04         |
| 8. S.A. FARIK  | 7.000             | 0,02         |
| 9. Stiftung Pro Creatura   | 30.341            | 0,09         |
| <b>TOTAL FAMILLE COLRUYT AGIS-SANT DE CONCERT</b>  | <b>15.638.077</b> | <b>46,66</b> |
| <b>II. Groupe Colruyt</b>  |                   |              |
| Ets. Fr. Colruyt S.A.<br>(actions propres rachetées)   | 1.968.004         | 5,87         |
| <b>TOTAL GROUPE COLRUYT</b>  | <b>1.968.004</b>  | <b>5,87</b>  |
| <b>III. Groupe Sofina</b>  |                   |              |
| 1. S.A. SOFINA   | 1.750.000         | 5,22         |
| <b>TOTAL GROUPE SOFINA</b>   | <b>1.750.000</b>  | <b>5,22</b>  |
| <b>TOTAL DES PERSONNES AGIS-SANT DE CONCERT :</b><br><b>(Famille Colruyt +</b><br><b>Groupe Colruyt + Groupe Sofina)</b> | <b>19.356.081</b> | <b>57,75</b> |

Dénominateur: Actions 33.515.869 (1)

(1) Compte tenu de la division de l'action par cinq à partir du 15 octobre 2010 et de la création d'actions à la suite de l'augmentation de capital réservée au personnel réalisée en décembre 2010, le nombre total d'actions de la société s'élève au 31 mars 2011 à 168.294.930. Afin de permettre la comparaison, le nombre d'actions tel qu'indiqué par le déclarant doit être multiplié par cinq.

### 4. Structure de l'actionnariat de la S.A. Ets. Fr. Colruyt selon les dernières déclarations de transparence du 11/06/2010

Dans le cadre de la loi du 2 mai 2007 et de l'A.R. du 14 février 2008 (publication de participations importantes dans les sociétés cotées en bourse), nous avons reçu le 11/06/2010 une dernière déclaration de participation mise à jour de la part de la famille Colruyt, de Sofina et du Groupe Colruyt.

La société n'a pas connaissance d'autres accords entre propriétaires.

Les seuils légaux par tranche de 5% sont d'application.

Chaîne des entreprises contrôlées :

- DIM est contrôlée conjointement par ANIMA S.A., Herbeco S.A. et Farik S.A., qui agissent chacune dans le cadre de leur participation dans DIM de concert avec un certain nombre de personnes physiques.

- HIM est contrôlée conjointement par ANIMA S.A., Herbeco S.A. et Farik S.A. (directement et indirectement par le truchement de DIM). Anima S.A., Herbeco S.A. et Farik S.A. agissent



L'une des nombreuses initiatives visant à limiter les coûts : des caddies sans monnayeur.

## Partie 6 : Actionnariat - actions de Colruyt

chacune dans le cadre de leur participation dans DIM de concert avec un certain nombre de personnes physiques.

- HIM Trois est contrôlée par DIM, qui est contrôlée conjointement par Anima S.A., Herbeco S.A. et Farik S.A..

- DHAM est contrôlée par DIM, qui est contrôlée conjointement par Anima S.A., Herbeco S.A. et Farik S.A..

- Etablissements Fr. Colruyt S.A. est contrôlée par DIM et HIM (et HIM Deux, HIM Trois et DHAM), qui sont contrôlées directement et/ou indirectement conjointement par Anima S.A., Herbeco S.A. et Farik S.A..

- Stiftung Pro Creatura, fondation de droit suisse, est contrôlée par des personnes physiques (qui possèdent directement ou indirectement moins de 3 % des titres assortis d'un droit de vote de la société).

### 5. Communication d'un accord d'action de concert (art. 74 de la loi du 1er avril 2007)

Les mêmes parties ont également communiqué à la société et à l'Autorité

des Services et Marchés Financiers (FSMA) un accord d'action de concert au sens de l'article 74 de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition.

Le 27 août 2010, la S.A. HIM a envoyé, au nom de toutes les parties agissant de concert, à la société et à la FSMA une actualisation des participations. Il s'agissait à l'époque de 57,75 % des actions Colruyt en circulation à cette date.

L'intégralité de la lettre se trouve sur notre site Internet [www.colruytgroup.com/infos financières](http://www.colruytgroup.com/infos-financieres).

Selon la loi, une actualisation des participations concernées doit être communiquée une fois par an à la fin août.

organisation européenne indépendante qui évalue diverses entreprises sur le plan de la responsabilité sociale et de l'entreprise durable.

Le registre d'investissements ETHIBEL est utilisé par les banques, les fonds de placements et les investisseurs institutionnels pour les investissements socialement responsables (ISR). Les « Ethibel Sustainability Indices » offrent un aperçu des prestations financières des entreprises leaders en termes d'entrepreneuriat durable.

Plus d'informations sur le site Internet de Forum ETHIBEL : [www.ethibel.org](http://www.ethibel.org)

### 6. Ethibel



Depuis le 17/01/2003, Colruyt est reprise dans le registre d'investissements du label collectif européen « ETHIBEL » et dans l'« Ethibel Sustainability Index » (ESI - Pioneer and Excellence). Forum ETHIBEL est une



*Les deux derniers centres de distribution de Lot ont été équipés de panneaux solaires.*

# 7

## Partie 7: Rapport financier Comptes annuels consolidés et notes

### 1. Compte de résultat consolidé

| (en millions d'EUR)                                     | Note       | 2010/11        | 2009/10 (1)    |
|---|------------|----------------|----------------|
| Chiffre d'affaires                                      | 8.3        | 7.280,1        | 6.752,6        |
| Coût des marchandises vendues                           | 8.3        | (5.447,5)      | (5.053,6)      |
| <b>Marge brute</b>                                      | <b>8.3</b> | <b>1.832,6</b> | <b>1.699,1</b> |
| Autres produits d'exploitation                          | 8.4        | 55,8           | 47,9           |
| Services et biens divers                                | 8.5        | (298,2)        | (257,9)        |
| Avantages du personnel                                  | 8.6        | (945,1)        | (862,8)        |
| Amortissements et dépréciations sur actifs non courants |            | (149,0)        | (130,0)        |
| Provisions et pertes de valeur sur actifs courants      |            | 0,4            | (1,3)          |
| Autres charges d'exploitation                           | 8.4        | (24,3)         | (25,1)         |
| <b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>                   |            | <b>472,2</b>   | <b>469,9</b>   |
| Produits financiers                                     | 8.7        | 7,4            | 11,7           |
| Charges financières                                     | 8.7        | (7,2)          | (5,7)          |
| <b>Résultat financier net</b>                           | <b>8.7</b> | <b>0,2</b>     | <b>6,0</b>     |
| Quote-part dans le résultat des entreprises associées   | 8.12       | 5,2            | (0,7)          |
| <b>Bénéfice avant impôts</b>                            |            | <b>477,7</b>   | <b>475,3</b>   |
| Impôts sur le résultat                                  | 8.8        | (139,7)        | (145,8)        |
| <b>Bénéfice de l'exercice</b>                           |            | <b>337,9</b>   | <b>329,5</b>   |
| <b>Attribuable aux:</b>                                 |            |                |                |
| Participations ne donnant pas le contrôle               |            | (0,1)          | (0,1)          |
| Propriétaires de la société mère                        |            | 338,0          | 329,6          |
| Nombre moyen pondéré d'actions en circulation           |            | 158.032.176    | 157.716.025    |
| Bénéfice par action - de base et dilué (en euros)       | 8.20       | 2,14           | 2,09           |

(1) Les chiffres pour l'exercice 2009/10 ont été modifiés (voir note 8.1. Méthodes comptables pour les états financiers consolidés).



## Partie 7: Rapport financier

### 2. Etat consolidé du résultat global

| (en millions d'EUR)  | 2010/11      | 2009/10      |
|--|--------------|--------------|
| <b>Résultat de l'exercice</b>  | <b>337,9</b> | <b>329,5</b> |
| Profit/(perte) actuariel après impôts sur les avantages du personnel             | 5,4          | 4,1          |
| Bénéfices/(pertes) résultant de la conversion de filiales étrangères             | (0,1)        | 0,2          |
| Quote-part dans les autres éléments du résultat global des entreprises associées | 0,8          | (1,3)        |
| <b>Autres éléments du résultat global de l'exercice</b>                          | <b>6,1</b>   | <b>3,0</b>   |
| <b>Résultat global de l'exercice</b>   | <b>344,0</b> | <b>332,5</b> |
| <b>Attribuable aux:</b>  |              |              |
| Participations ne donnant pas le contrôle  | (0,1)        | (0,1)        |
| Propriétaires de la société mère   | 344,1        | 332,6        |

Cet état du résultat global présente toutes les composantes après déduction de leur impact fiscal.



Station DATS 24  
à Lier

### 3. Etat consolidé de la situation financière

| (en millions d'EUR)   | Note        | 31.03.11       | 31.03.10       |
|---|-------------|----------------|----------------|
| Goodwill  | 8.9         | 95,2           | 83,8           |
| Immobilisations incorporelles   | 8.10        | 81,6           | 22,5           |
| Immobilisations corporelles   | 8.11        | 1.395,6        | 1.243,9        |
| Participations dans les entreprises associées                                       | 8.12        | 26,5           | 33,9           |
| Placements  | 8.13        | 43,0           | 40,9           |
| Actifs d'impôt différé  | 8.15        | 21,9           | 17,3           |
| Autres créances   | 8.17        | 21,0           | 17,6           |
| <b>Total des actifs non courants</b>  |             | <b>1.684,8</b> | <b>1.459,9</b> |
| Stocks  | 8.16        | 538,2          | 495,4          |
| Créances commerciales   | 8.17        | 442,5          | 363,3          |
| Créances d'impôt courant  |             | 8,6            | 2,9            |
| Autres créances   | 8.17        | 30,2           | 24,7           |
| Placements  | 8.13        | 25,1           | 38,3           |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie   | 8.18        | 287,9          | 247,9          |
| <b>Total des actifs courants</b>  |             | <b>1.332,5</b> | <b>1.172,5</b> |
| <b>TOTAL DES ACTIFS</b>   |             | <b>3.017,3</b> | <b>2.632,4</b> |
| Capital   |             | 233,0          | 209,1          |
| Réserves et résultats non distribués  |             | 1.242,2        | 1.042,7        |
| <b>Total des capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère</b> |             | <b>1.475,2</b> | <b>1.251,8</b> |
| Capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle         |             | 13,6           | 0,6            |
| <b>Total des capitaux propres</b>   | <b>8.19</b> | <b>1.488,8</b> | <b>1.252,3</b> |
| Provisions  | 8.21        | 13,4           | 15,1           |
| Avantages du personnel  | 8.22        | 31,7           | 37,2           |
| Passifs d'impôt différé   | 8.15        | 90,3           | 69,4           |
| Passifs productifs d'intérêts et autres passifs                                     | 8.23-8.24   | 16,7           | 17,8           |
| <b>Total des passifs non courants</b>   |             | <b>152,1</b>   | <b>139,5</b>   |
| Découverts bancaires (1)  | 8.18        | 3,6            | 2,9            |
| Passifs productifs d'intérêts   | 8.23        | 2,8            | 3,6            |
| Dettes commerciales (2)   | 8.24        | 918,0          | 825,1          |
| Passifs d'impôt courant   |             | 56,9           | 42,6           |
| Avantages du personnel et autres passifs (2)  | 8.24        | 395,2          | 366,4          |
| <b>Total des passifs courants</b>   |             | <b>1.376,4</b> | <b>1.240,6</b> |
| <b>Total des passifs</b>  |             | <b>1.528,6</b> | <b>1.380,1</b> |
| <b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS</b>                                    |             | <b>3.017,3</b> | <b>2.632,4</b> |

(1) Les découverts bancaires, antérieurement compris dans la rubrique «Passifs productifs d'intérêts à court terme» sont présentés séparément au passif dès l'exercice courant.

(2) Ajustement de l'exercice 2009/10 suite à une erreur de présentation.

### 4. Etat consolidé des variations des capitaux propres

Les variations des capitaux propres peuvent être détaillées comme suit:

| (en millions d'EUR)  | Attribuables aux propriétaires de la société mère |                              |                 |                    |                | Participations ne donnant pas le contrôle | Total des capitaux propres |
|--|---|------------------------------|-----------------|--------------------|----------------|---|----------------------------|
|  | Capital   | Reserve pour actions propres | Autres réserves | Résultats reportés | Total          |   |                            |
| <b>Au 1 avril 2009</b>   | <b>195,3</b>                                      | <b>(240,5)</b>               | <b>4,1</b>      | <b>1.139,2</b>     | <b>1.098,0</b> | <b>0,8</b>                                | <b>1.098,8</b>             |
| <b>Résultat de l'exercice</b>  | -   | -                            | -               | <b>329,6</b>       | <b>329,6</b>   | <b>(0,1)</b>                              | <b>329,5</b>               |
| Résultat de l'exercice   | -   | -                            | -               | 329,6              | 329,6          | (0,1)                                     | 329,5                      |
| <b>Autres éléments du résultat global</b>  | -   | -                            | <b>3,0</b>      | -                  | <b>3,0</b>     | -   | <b>3,0</b>                 |
| Profit/(perte) actuariel après impôts sur les avantages du personnel             | -   | -                            | 4,1             | -                  | 4,1            | -   | 4,1                        |
| Bénéfices/(pertes) résultant de la conversion de filiales étrangères             | -   | -                            | 0,2             | -                  | 0,2            | -   | 0,2                        |
| Quote-part dans les autres éléments du résultat global des entreprises associées | -   | -                            | (1,3)           | -                  | (1,3)          | -   | (1,3)                      |
| <b>Transactions avec actionnaires</b>  | <b>13,7</b>                                       | <b>(65,9)</b>                | <b>3,2</b>      | <b>(130,0)</b>     | <b>(178,9)</b> | <b>(0,1)</b>                              | <b>(179,0)</b>             |
| Augmentation de capital  | 13,7  | -                            | 2,3             | -                  | 16,0           | -   | 16,0                       |
| Rachat d'actions propres   | -   | (74,1)                       | 0,8             | -                  | (73,2)         | -   | (73,2)                     |
| Actions distribuées dans le cadre de participation aux bénéfices                 | -   | 8,2                          | 0,9             | -                  | 9,1            | -   | 9,1                        |
| Dividende versé aux actionnaires   | -   | -                            | -               | (130,4)            | (130,4)        | -   | (130,4)                    |
| Rachat de participations ne donnant pas le contrôle                              | -   | -                            | -               | (0,4)              | (0,4)          | (0,1)                                     | (0,5)                      |
| Autres reclassifications   | -   | -                            | (0,8)           | 0,8                | 0,0            | -   | 0,0                        |
| <b>Au 31 mars 2010</b>   | <b>209,1</b>                                      | <b>(306,4)</b>               | <b>10,3</b>     | <b>1.338,8</b>     | <b>1.251,7</b> | <b>0,6</b>                                | <b>1.252,3</b>             |
| <b>Au 1 avril 2010</b>   | <b>209,1</b>                                      | <b>(306,4)</b>               | <b>10,3</b>     | <b>1.338,8</b>     | <b>1.251,7</b> | <b>0,6</b>                                | <b>1.252,3</b>             |
| <b>Résultat de l'exercice</b>  | -   | -                            | -               | <b>338,0</b>       | <b>338,0</b>   | <b>(0,1)</b>                              | <b>337,9</b>               |
| Résultat de l'exercice   | -   | -                            | -               | 338,0              | 338,0          | (0,1)                                     | 337,9                      |
| <b>Autres éléments du résultat global</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>                   | <b>6,1</b>      | <b>0,0</b>         | <b>6,1</b>     | <b>(0,1)</b>                              | <b>6,1</b>                 |
| Profit/(perte) actuariel après impôts sur les avantages du personnel             | -   | -                            | 5,4             | -                  | 5,4            | -   | 5,4                        |
| Bénéfices/(pertes) résultant de la conversion de filiales étrangères             | -   | -                            | (0,1)           | -                  | (0,1)          | -   | (0,1)                      |
| Quote-part dans les autres éléments du résultat global des entreprises associées | -   | -                            | 0,8             | -                  | 0,8            | -   | 0,8                        |
| <b>Transactions avec actionnaires</b>  | <b>23,9</b>                                       | <b>1,3</b>                   | <b>(0,5)</b>    | <b>(145,3)</b>     | <b>(120,7)</b> | <b>13,0</b>                               | <b>(107,6)</b>             |
| Augmentation de capital  | 23,9  | -                            | 4,0             | -                  | 27,9           | -   | 27,9                       |
| Rachat d'actions propres   | -   | (7,0)                        | 1,5             | -                  | (5,5)          | -   | (5,5)                      |
| Actions distribuées dans le cadre de participation aux bénéfices                 | -   | 8,3                          | (6,1)           | -                  | 2,1            | -   | 2,1                        |
| Dividende versé aux actionnaires   | -   | -                            | -               | (145,2)            | (145,2)        | -   | (145,2)                    |
| Rachat de participations ne donnant pas le contrôle                              | -   | -                            | -               | (0,1)              | (0,1)          | 0,1                                       | 0,0                        |
| Participations ne donnant pas le contrôle acquis par prise de contrôle           | -   | -                            | -               | -                  | -              | 12,9                                      | 12,9                       |
| <b>Au 31 mars 2011</b>   | <b>233,0</b>                                      | <b>(305,1)</b>               | <b>15,8</b>     | <b>1.531,5</b>     | <b>1.475,2</b> | <b>13,6</b>                               | <b>1.488,8</b>             |



## 5. Etat consolidé des flux de trésorerie

| (en millions d'EUR)  | 2010/11        | 2009/10        |
|--|----------------|----------------|
| <b>Activités opérationnelles:</b>  |                |                |
| <b>Bénéfice de l'exercice</b>  | <b>337,9</b>   | <b>329,5</b>   |
| Ajustements pour:  |                |                |
| Amortissements et dépréciations sur actifs non courants  | 149,0          | 130,0          |
| Produits des placements, charges d'intérêts et impôts sur le résultat  | 139,2          | 145,7          |
| (Profits)/pertes sur la vente d'immobilisations corporelles et incorporelles   | 1,0            | 1,9            |
| (Profits)/pertes sur la vente d'actifs courants  | 2,3            | (4,1)          |
| Quote-part dans le résultat des entreprises associées  | (5,2)          | 0,7            |
| Avantages du personnel suite aux paiements fondés sur des actions et suite à la décote accordée au personnel sur l'augmentation de capital | 7,8            | 12,1           |
| <b>Résultat d'exploitation avant les variations du fonds de roulement et des provisions</b>  | <b>631,8</b>   | <b>615,8</b>   |
| Diminution/(augmentation) des créances commerciales et autres créances   | (72,4)         | (22,8)         |
| Diminution/(augmentation) des stocks   | (39,4)         | (21,7)         |
| (Diminution)/augmentation des dettes commerciales et autres passifs  | 103,9          | 61,8           |
| (Diminution)/augmentation des provisions et avantages du personnel   | (1,0)          | 0,8            |
| Intérêts payés   | (2,2)          | (1,6)          |
| Intérêts et dividendes reçus   | 4,7            | 5,1            |
| Impôts payés sur le résultat   | (135,8)        | (126,9)        |
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>  | <b>489,6</b>   | <b>510,6</b>   |
| <b>Activités d'investissement:</b>   |                |                |
| Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles   | (301,8)        | (318,2)        |
| Acquisitions de fonds de commerce  | (1,6)          | -              |
| Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle  | 0,0            | (0,7)          |
| Acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise)   | (32,4)         | (35,4)         |
| (Augmentation de participations dans des entreprises associées)/remboursements du capital des entreprises associées                        | (1,4)          | (24,3)         |
| Ventes des participations dans des entreprises associées   | 2,9            | -              |
| Acquisitions de placements   | (4,9)          | (13,9)         |
| Cessions de placements   | 17,5           | 31,0           |
| (Prêts consentis)/paiement de prêts consentis  | 0,4            | (10,0)         |
| Produits des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et de fonds de commerce   | 9,9            | 6,9            |
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>   | <b>(311,3)</b> | <b>(364,8)</b> |
| <b>Activités de financement:</b>   |                |                |
| Produits de l'émission d'actions   | 23,9           | 13,7           |
| Rachat d'actions propres   | (7,0)          | (74,0)         |
| Remboursement d'emprunts   | (8,9)          | (2,0)          |
| Remboursement des dettes de contrats de location-financement   | (1,8)          | (1,3)          |
| Dividendes payés   | (145,4)        | (130,3)        |
| <b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>   | <b>(139,2)</b> | <b>(193,9)</b> |
| <b>Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>   | <b>39,2</b>    | <b>(48,1)</b>  |
| Solde net trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 avril   | 245,0          | 292,9          |
| Effet des variations de taux de change   | 0,2            | 0,2            |
| <b>Solde net trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 mars</b>  | <b>284,3</b>   | <b>245,0</b>   |

### 6. Déclaration des personnes responsables

Jef Colruyt, Administrateur-président des Ets. Fr. Colruyt S.A., et Wim Biesemans, Directeur financier du Groupe Colruyt, déclarent au nom et pour le compte de la société qu'à leur connaissance:

- les états financiers consolidés pour les périodes 2009/10 et 2010/11, établis conformément aux "International Financial Reporting Standards" (IFRS), donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la société Ets. Fr. Colruyt S.A. et de ses filiales comprises dans la consolidation.
- le rapport de gestion relatif aux états financiers consolidés donne une image fidèle de l'évolution et des résultats des activités du Groupe Colruyt et de la situation de la société et des filiales comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe Colruyt est confronté.

Jef Colruyt  
Administrateur-président  
Ets. Fr. Colruyt S.A.

Wim Biesemans  
Directeur financier  
Groupe Colruyt



### 7. Rapport du commissaire



**KPMG Réviseurs d'Entreprises**  
Prins Boudewijnlaan 24d  
2550 Kontich  
Belgique

Tél. +32 (0)3 821 17 00  
Fax +32 (0)3 825 20 25  
www.kpmg.be

#### **Rapport du commissaire à l'Assemblée Générale des Actionnaires de Ets. Fr. Colruyt SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 Mars 2011**

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire. Ce rapport inclut notre opinion sur les comptes consolidés ainsi que la mention complémentaire requise.

#### **Attestation sans réserve des comptes consolidés**

Nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés Ets. Fr. Colruyt SA (la « société ») et de ses filiales (conjointement : le « groupe ») établis sur la base du référentiel des normes internationales d'information financière (IFRS) tel qu'adopté dans l'Union Européenne et des dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Ces comptes consolidés comprennent l'état de la situation financière consolidé au 31 Mars 2011, le compte de résultats, l'état du résultat global consolidé, l'état consolidé des variations des capitaux propres et un tableau consolidé de flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les annexes reprenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives. Le total de l'état de la situation financière consolidé s'élève à EUR (million) 3.017,3 et l'état du résultat global consolidé présente un bénéfice de l'exercice de EUR (million) 337,9.

L'organe de gestion de la société est responsable de l'établissement et la présentation sincère des comptes consolidés établis sur la base du référentiel des normes internationales d'information financière (IFRS) tel qu'adopté dans l'Union Européenne et des dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il considère nécessaire pour permettre l'établissement des comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes consolidés sur la base de notre contrôle. Nous avons effectué notre contrôle conformément aux Normes Internationales d'Audit, aux dispositions légales et selon les normes de révision applicables en Belgique, telles qu'éditées par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que notre contrôle soit planifié et exécuté de manière à obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un contrôle implique la mise en œuvre de procédures de contrôle en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les comptes consolidés. Le choix des procédures relève de notre jugement, en ce compris l'évaluation des risques que les comptes consolidés contiennent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans le cadre de l'évaluation de ces risques, nous avons tenu compte du contrôle interne du groupe relatif à l'établissement et la présentation sincère des comptes consolidés afin de définir les procédures de contrôle appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du groupe. Un contrôle comprend également l'appréciation du caractère approprié des principales méthodes comptables retenues, et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion, ainsi que de la présentation des comptes consolidés dans leur ensemble. Enfin, nous





*Rapport du commissaire<sup>7</sup> à l'Assemblée Générale des Actionnaires  
de Etn. Fr. Colruyt SA sur les comptes consolidés pour l'exercice  
clos le 31 Mars 2011*

avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés de la société les explications et informations requises pour notre contrôle.

Nous estimons que les éléments probants recueillis fournissent une base raisonnable à l'expression de notre opinion.

A notre avis, les comptes consolidés clos le 31 mars 2011 donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe ainsi que de ses résultats et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément au référentiel de normes internationales d'information financière (IFRS) tel qu'adopté dans l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

### **Mentions complémentaires**

L'établissement et le contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés relèvent de la responsabilité de l'organe de gestion.

Notre responsabilité est d'inclure dans notre rapport la mention complémentaire suivante qui n'est pas de nature à modifier la portée de l'attestation des comptes consolidés :

- Le rapport de gestion sur les comptes consolidés (plus en particulier Partie 1, Partie 5 et Partie 7 du Rapport Annuel) traite des informations requises par la loi et concorde avec les comptes consolidés. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur la description des principaux risques et incertitudes auxquels le groupe est confronté, ainsi que de sa situation, de son évolution prévisible ou de l'influence notable de certains faits sur son développement futur. Nous pouvons néanmoins confirmer que les renseignements fournis ne présentent pas d'incohérences manifestes avec les informations dont nous avons connaissance dans le cadre de notre mandat. L'organe de gestion est en train de mettre en place de procédures qui les fournissent une base appropriée pour la description dans le rapport de gestion des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre de l'établissement de l'information financière fournie.

Kontich, le 14 juillet 2011

KPMG Réviseurs d'Entreprises

Commissaire  
représentée par

L. Ruysen  
Réviseur d'Entreprises

### 8. Notes aux états financiers consolidés

Les notes suivantes font partie intégrante des états financiers consolidés.

#### 8.1. Méthodes comptables pour les états financiers consolidés

La S.A. Ets. Fr. Colruyt (ci-après dénommée "l'Entreprise") est établie en Belgique, à 1500 Hal, et cotée sur Euronext Bruxelles sous le code COLR. Les états financiers consolidés de l'Entreprise pour l'exercice 2010/11, clôturé au 31 mars 2011 englobent l'Entreprise, ses filiales (ci-après dénommées conjointement "le Groupe") ainsi que les participations du Groupe dans les entreprises associées et les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint, après élimination des comptes et transactions intragroupe.

Les états financiers consolidés pour l'exercice 2010/11 ont été approuvés pour publication par le Conseil d'Administration le 24 juin 2011.

##### 8.1.1. Base de présentation

Les états financiers consolidés sont établis en millions d'euros, arrondis à une décimale après la virgule, de sorte que les totaux et sous-totaux peuvent quelque peu diverger.

Les états financiers consolidés reflètent la situation financière au 31 mars et sont établis sur la base de la méthode du coût historique à l'exception des instruments financiers dérivés et des actifs financiers disponibles à la vente, lesquels sont comptabilisés à leur juste valeur.

Les états financiers consolidés sont établis avant la répartition bénéficiaire de la société mère telle que proposée à l'Assemblée générale des Actionnaires.

Dans le cadre de la préparation des états financiers selon les normes IFRS, il incombe à la direction du Groupe d'établir un certain nombre d'estimations et d'hypothèses ayant une incidence sur l'application des principes et

méthodes comptables ainsi que sur les montants rapportés en termes d'actifs et de passifs, mais aussi en termes de produits et de charges.

Les estimations et les hypothèses qui y sont liées s'appuient sur des expériences passées et sur divers autres éléments pouvant être considérés comme pertinents à la lumière des circonstances. Les résultats ainsi obtenus serviront de base à l'évaluation de la valeur comptable des actifs et passifs lorsqu'elle ne peut pas être déduite simplement d'autres sources. Les résultats effectifs peuvent s'écarter de ces estimations.

Les estimations et les hypothèses qui les sous-tendent sont examinées et révisées chaque année. Tout changement d'une estimation est comptabilisé au cours de la période pendant laquelle il est opéré, à la condition qu'il n'ait d'incidence que sur cette période. Si le changement a une incidence aussi bien sur la période en cours que sur une ou plusieurs périodes ultérieures, le changement est comptabilisé au cours de la période pendant laquelle il survient et de la (des) période(s) ultérieure(s) concernée(s).

Les méthodes comptables exposées ci-après ont été appliquées de manière cohérente pour toutes les périodes présentées dans ces états financiers consolidés.

##### 8.1.2. Déclaration de conformité

Les états financiers consolidés du Groupe sont établis conformément aux "International Financial Reporting Standards" (IFRS) déjà en vigueur, tels qu'élaborés par l'International Accounting Standards Board (IASB) et adoptés par l'Union européenne, jusqu'au 31 mars 2011 inclus.

Les normes et interprétations (modifiées) suivantes s'appliquent au Groupe à partir du 31 mars 2010 et ont eu un impact sur la comptabilisation des transactions:

- IAS 27 (révisée en 2008) «Etats financiers consolidés et individuels». La norme révisée exige que les changements dans les parts d'intérêt de la société mère dans une filiale que ne se traduisent pas par un changement de contrôle soient comptabilisés comme des transactions sur capitaux propres. Ce type de transaction n'engendre dès lors aucun goodwill ni de produit ou de charge dans le compte de résultats. La norme traite également la comptabilisation de transactions résultant en une perte de contrôle. Dans ce cas, l'investisseur doit réévaluer à la juste valeur tout investissement qu'il conserve dans l'ancienne entité contrôlée et comptabiliser un produit ou une charge dans le compte de résultats.

- IFRS 3 (révisée en 2008) «Regroupements d'entreprises». La révision s'applique de manière prospective aux regroupements d'entreprises intervenus après le 1er avril 2010 et n'a pas eu d'impact sur le bénéfice par action. La norme révisée comporte quelques changements significatifs. La contrepartie du regroupement d'entreprises, y compris les contreparties éventuelles, doit être évaluée à la juste valeur à la date d'acquisition. Les changements ultérieurs aux contreparties éventuelles, résultant d'événements ayant lieu après la date d'acquisition, doivent être comptabilisés dans le compte de résultats. Le goodwill résultant d'un regroupement d'entreprises est déterminé comme étant la juste valeur de la contrepartie transférée, éventuellement augmentée du montant d'une participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise, et, dans le cas d'un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, diminuée du solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris. Lorsque ce montant est négatif, le profit réalisé sur l'acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement en résul-

tat. Les frais connexes à l'acquisition, tels que les honoraires professionnels ou de conseils, sont comptabilisés en charges de la période.

Les normes amendées et nouvelles interprétations suivantes ont également été appliquées pour la première fois dans ces états financiers consolidés. Leur application n'a pas eu d'impact sur les montants rapportés, mais pourrait affecter la comptabilisation de transactions ou de conventions futures:

- IAS 32 (Amendement), «Instruments financiers: présentation» (en vigueur à partir du 1er février 2010). L'amendement concerne le classement des émissions de droits.

- IAS 39 (Amendement) «Instruments financiers: comptabilisation et évaluation» (en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2010). Cet amendement apporte des précisions au sujet des

éléments pouvant être éligibles à la couverture.

- IFRS 2 (Amendement) «Paiement fondé sur des actions» (en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2010). Cet amendement explique le traitement de paiement fondé sur des actions, réglé par une autre entité du même groupe.

- IFRIC 17 «Distribution d'actifs non monétaires aux propriétaires» (en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er juillet 2009) concerne le traitement de paiements en nature aux actionnaires. Afin d'être évalué à la juste valeur des actifs non monétaires, un passif doit être comptabilisé dès que le dividende a été autorisé de manière adéquate et qu'il n'est plus soumis à la discrétion de l'entité. IFRIC 17 ne s'applique pas en cas de distribution d'un actif non-monétaire contrôlé in fine par la ou les même(s) partie(s) avant et après distribution.

- IFRIC 18 «Transfert d'actifs provenant de clients» (en vigueur à partir du 1er juillet 2009) traite la comptabilisation de transferts d'immobilisations corporelles par les clients d'entités, leur fournissant un accès à un réseau, dans les états financiers de ces derniers. Le type de comptabilisation dépend du contrôle de l'actif. Lorsque l'actif est comptabilisé par le fournisseur d'accès, l'évaluation au moment de sa première comptabilisation se fait à la juste valeur. Le moment de la comptabilisation du produit résultant de ce transfert dépend des faits et circonstances de la transaction.

- Améliorations aux IFRS 2009: Chaque année, un texte apportant des améliorations à différentes normes est publié. Ces améliorations entrent en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2010, mais n'ont pas d'impact sur les états financiers du Groupe.



Magasin Spar  
à Manhay



Le Groupe n'a pas appliqué anticipativement les normes et interprétations suivantes, publiées mais pas encore entrées en vigueur à la date d'approbation de ces états financiers:

- IAS 12 (Amendement) «Impôts sur le résultat» (date d'entrée en vigueur le 1er janvier 2012) relatif aux impôts différés: réalisation des actifs sous-jacents, notamment les immeubles de placement évalués sur base du modèle de la juste valeur conformément à IAS 40. Etant donné que le Groupe n'utilise pas ce modèle, l'amendement ne s'applique pas.

- Révision d'IAS 24 «Information relative aux parties liées» (en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er janvier 2011). Selon nos attentes, cette révision n'aura pas d'impact sur les états financiers du Groupe.

- IFRS 9 «Instruments financiers» remplacera IAS 39 «Etats financiers: comptabilisation et évaluation». IFRS 9 traite de la classification et de l'évaluation des actifs et passifs financiers. Cette nouvelle norme constitue la première étape dans le processus de remplacement d'IAS 39 et sera d'application pour le Groupe à partir de l'exercice 2013/14. Le Groupe ne prévoit pas l'application anticipée de cette norme, dont l'impact éventuel n'a pas encore été évalué.

- IFRIC 14 et IAS 19 (révisées), limitation de l'actif au titre de régimes à prestations définies, exigences de financement minimal et interaction. Cette modification n'a pas d'impact sur les états financiers du Groupe.

- IFRIC 19 «Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres» (en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1er juillet 2010). Cette interprétation porte sur le traitement comptable applicable par une entité lorsque les termes d'un passif financier sont renégociés de telle sorte que l'entité émet des instruments de capitaux propres au profit d'un de ses créanciers pour éteindre ce passif financier en tout ou

en partie. Cette modification n'a pas d'impact sur les états financiers du Groupe.

- Les «Améliorations aux IFRS 2010» contiennent une série d'améliorations mineures aux normes existantes. Elles entreront en vigueur pour le Groupe au 1er avril 2011. Selon nos attentes, elles n'auront pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

Le Groupe a effectué des reclassements suivants concernant les chiffres de l'exercice comparatif 2009/10:

Il est apparu que pour l'exercice 2009/10 la nature des coûts rapportés est erronée pour une activité de support au Groupe. C'est pourquoi les rubriques concernées "Coût des marchandises vendues", "Services et biens divers" et "Frais de personnel" ont été retraitées respectivement pour -8,4 millions d'euros, +9,4 millions d'euros et -1,0 million d'euros.

#### 8.1.3. Principes de consolidation

La société-mère S.A. Ets. Fr. Colruyt – appelé ci-après "l'Entreprise" – constitue avec ses filiales le Groupe Colruyt – appelé ci-après "le Groupe".

Les états financiers consolidés du Groupe se composent des états financiers de l'Entreprise et de ses filiales après élimination des soldes et transactions intragroupe et de la part du Groupe détenu dans des entreprises associées et des coentreprises.

##### a. Filiales

Par filiales, on entend les entités que le Groupe contrôle. Ce contrôle se définit comme le pouvoir du Groupe de diriger, directement ou indirectement, les politiques financières et opérationnelles d'une entité afin de tirer des avantages de ses activités. Pour déterminer si ce contrôle existe ou non,

on tient compte des droits de vote potentiels exerçables ou convertibles à ce moment précis. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle effectif débute. Ils sont exclus de la consolidation à partir de la date à laquelle le contrôle cesse.

##### b. Entreprises associées

Les entreprises associées sont définies comme des entités au sein desquelles le Groupe exerce une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles, mais pas un contrôle en tant que tel.

Ces entreprises sont consolidées selon la méthode de mise en équivalence à partir de la date à laquelle l'influence notable commence jusqu'à la date à laquelle l'influence notable cesse. Si la part du Groupe dans les pertes dépasse la valeur comptable de l'entreprise associée, cette valeur comptable est réduite à zéro dans le bilan du Groupe et les pertes supplémentaires ne sont plus comptabilisées, sauf si le Groupe a contracté des obligations au nom de cette entreprise associée.

##### c. Coentreprises (joint-ventures)

Les coentreprises sont les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint selon un accord contractuel. Un contrôle conjoint suppose que les politiques financières et opérationnelles soient menées avec le consentement unanime des deux parties qui partagent le contrôle.

Le Groupe reprend sa participation dans des coentreprises à partir de la date à laquelle le contrôle conjoint apparaît pour la première fois jusqu'à la date où celui-ci prend fin, et ce selon la méthode de mise en équivalence

### d. Transactions éliminées lors de la consolidation

Les soldes et transactions intragroupe, y compris les profits non réalisés résultant de transactions intragroupe, sont éliminés lors de l'établissement des états financiers consolidés.

Les profits non réalisés découlant de transactions avec des entreprises associées et/ou les coentreprises sont éliminés au prorata du pourcentage de participation du Groupe dans l'entreprise associée. Les pertes non réalisées sont soumises aux mêmes règles d'élimination que les profits non réalisés, à cette différence près qu'elles ne sont éliminées que dans la mesure où il n'existe aucune indication d'une éventuelle dépréciation.

### e. Etats financiers des sociétés étrangères libellés en devises étrangères

Pour la consolidation du Groupe et toutes ses filiales, les états financiers des filiales individuelles sont convertis en euros selon les modalités suivantes:

- les actifs et passifs: au cours de change en vigueur à la date de clôture
- les produits, les charges et les flux de trésorerie: au cours de change moyen de l'exercice (qui se rapproche du cours de change à la date de la transaction)
- les comptes de capitaux propres: au cours de change historique

Les différences de change résultant de la conversion – au cours de clôture – de l'investissement net dans les filiales, entreprises associées et coentreprises étrangères sont comptabilisées dans les capitaux propres sous la rubrique 'Écarts de conversion', repris dans le poste "Autres réserves".

### f. Transactions libellées en devises étrangères

Les transactions en devises étrangères sont comptabilisées en euros au cours

de change en vigueur à la date de la transaction.

A la clôture, tous les actifs et passifs monétaires basés sur des transactions en devises étrangères sont convertis au cours de clôture à cette date.

Les profits et pertes résultant de transactions en devises étrangères et de la conversion des actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont portés au compte de résultat.

Les actifs et passifs non monétaires libellés en devises étrangères et évalués sur la base des coûts historiques sont convertis au taux en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires libellés en devises étrangères et évalués à leur juste valeur sont convertis en euro aux taux en vigueur à la date de la détermination de la juste valeur.

### 8.1.4. Autres principes pour l'établissement des états financiers

#### a. Goodwill

Tous les regroupements d'entreprises sont traités selon la méthode du coût d'acquisition.

Le Groupe détermine le goodwill sur les regroupements d'entreprises comme étant la juste valeur de la contrepartie transférée, éventuellement augmentée du montant d'une participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise, et, dans le cas d'un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, diminuée du solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris. Lorsque ce montant est négatif, le profit réalisé sur l'acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement en résultat.

Pour les acquisitions antérieures au 1er avril 2004, le goodwill représente le montant tel que comptabilisé selon les

normes comptables belges (Belgian GAAP). Le goodwill afférent aux regroupements d'entreprises effectués avant le 31 mars 2004 ne sera plus amorti à partir du 1er avril 2004, mais fera chaque année l'objet d'un test de dépréciation.

En cas d'acquisition d'intérêts ne donnant pas le contrôle supplémentaires dans des entreprises déjà consolidées par intégration globale, la transaction est comptabilisée directement en capitaux propres et il n'est pas procédé à une nouvelle évaluation des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables à la date d'acquisition des intérêts ne donnant pas le contrôle.

Pour les entreprises associées, la valeur comptable du goodwill est incluse dans la valeur comptable de l'investissement dans l'entreprise associée.

Pour permettre d'évaluer la nécessité de comptabiliser une dépréciation, le goodwill est affecté à une unité génératrice de trésorerie. Au moins une fois par an, il convient de passer en revue les unités génératrices de trésorerie afin de vérifier s'il existe des indices de dépréciation.

Une dépréciation comptabilisée sur le goodwill n'est jamais reprise.

#### b. Immobilisations incorporelles

##### **Recherche et développement**

Les frais résultant d'activités de recherche sont portés au compte de résultat au moment où ils sont engagés. Les frais des activités de développement dont les résultats sont appliqués à un plan ou un concept dans le but de produire des produits ou processus nouveaux ou sensiblement améliorés sont activés à la condition que la faisabilité technique et commerciale du produit ou processus soit prouvée et que le Groupe dispose de ressources suffisantes pour mener à bien ce développement.

Les frais activés sont comptabilisés au coût intégral et comprennent donc

les coûts des matières premières, les coûts salariaux directs et une part raisonnable des frais indirects.

Les frais de développement qui ne satisfont pas à ces conditions sont portés au compte de résultat au moment où ils sont encourus.

#### Amortissements

Les immobilisations incorporelles font l'objet d'un amortissement linéaire à charge du compte de résultat sur la base de la durée de vie estimée, et ce pour autant que cette dernière ne soit pas indéterminée. Les immobilisations incorporelles sont amorties dès que l'actif est prêt à être mis en service.

Si aucune durée d'utilité explicite n'est établie à l'acquisition pour ces types d'immobilisations, ils sont amortis sur une période de 3 à maximum 5 ans, tout comme les autres immobilisations incorporelles.

*Magasin DreamLand à Lier*



Les frais de développement activés sont comptabilisés à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des dépréciations.

#### Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur prix d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des dépréciations.

#### Dépenses ultérieures

Les dépenses encourues après la comptabilisation initiale d'une immobilisation incorporelle activées ne sont activées que si le prix d'acquisition de l'actif peut être déterminé de manière fiable et si les dépenses débouchent sur un avantage économique futur. Toutes les autres dépenses sont portées au compte de résultat au moment où elles ont lieu.

Les immobilisations incorporelles qui ne sont pas encore prêtes à être mises en service et les immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité indéterminée sont soumis au moins annuellement à un test de dépréciation afin d'évaluer s'ils ont subi une dépréciation.

Dans les autres immobilisations incorporelles, le Groupe fait la distinction entre les licences, brevets et concessions et les autres immobilisations incorporelles. Cette distinction se traduit par une durée d'utilité différente par type d'immobilisation incorporelle:

- licences, brevets: durée de la période de protection juridique
- concessions: durée contractuelle

#### c. Immobilisations corporelles

##### **Immobilisations corporelles acquises en pleine propriété**

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Le coût d'acquisition des immobilisations générées en interne englobe notamment le coût direct des matières premières, les coûts salariaux directs et une part raisonnable des coûts de production indirects. Le mode d'amortissement, la valeur résiduelle et la durée d'utilité sont examinés au moins à la fin de chaque période annuelle et sont modifiés si nécessaire.



Le Groupe a choisi de comptabiliser les subsides en capital en déduction de la valeur d'acquisition des immobilisations corporelles. Les subsides sont comptabilisés en produits sur la durée d'utilité de l'actif correspondant par le biais d'une réduction de la dotation aux amortissements.

#### Dépenses ultérieures

Les frais de réparation ou de remplacement d'un élément d'une immobilisation corporelle ne sont activés que si le prix d'acquisition de l'actif peut être déterminé de manière fiable et que les dépenses sont appelées à générer un avantage économique futur. Les frais qui ne répondent pas à ces conditions au moment des dépenses sont comptabilisés dans le compte de résultat.

#### Amortissements

Les amortissements des immobilisations corporelles sont portés au compte de résultat selon la méthode linéaire, sur la base de la durée d'utilité estimée de chaque composant. Les immobilisations corporelles avec une durée d'utilité indéterminée ne sont pas amorties.

La durée d'utilité estimée est déterminée comme suit:

- Terrains: illimitée
- Constructions: 20 à 45 ans
- Agencements immobiliers: 10 à 15 ans
- Agencements mobiliers, machines, outillage, mobilier et matériel roulant: 5 à 15 ans
- Matériel informatique: 3 à 5 ans

Les immobilisations corporelles qui se composent de plusieurs éléments d'une durée d'utilité différente sont comptabilisées comme des postes distincts dans ces immobilisations.

#### d. Immobilisations corporelles en location-financement

Les contrats de location-financement, pour lesquels la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à l'actif loué est transférée au Groupe, sont comptabilisés au bilan en immobilisation corporelle, à leur juste valeur ou à la valeur actualisée des paiements minimaux si celle-ci est inférieure.

Les actifs loués sont amortis sur la même période que des actifs similaires en pleine propriété pour autant que la propriété soit transférée avec certitude au terme du contrat; dans le cas contraire, ils sont amortis sur la période du contrat de location-financement.

Les contrats de location en vertu desquels la quasi-totalité des risques et des avantages est conservée par le bailleur sont considérés comme des contrats de location simple ("leasing opérationnel"). Les paiements au titre d'un contrat de location simple sont comptabilisés dans le compte de résultat de manière linéaire sur la durée du contrat de location.

#### e. Actifs financiers

Le Groupe détermine la classification de ses actifs financiers lors de leur comptabilisation initiale. Actuellement, le Groupe détient uniquement des actifs financiers non dérivés.



### Placements à long terme

Les placements à long terme comportent entre autres les autres participations, représentant des actions détenues dans des entités qui ne sont ni des filiales, ni des entreprises associées, ni des coentreprises.

Lors de leur comptabilisation initiale, ces participations sont évaluées au coût, à savoir la juste valeur de la contrepartie, y compris les frais d'acquisition liés à l'investissement. Ces participations sont reprises au bilan sous les actifs financiers disponibles à la vente. Après la comptabilisation initiale, elles sont comptabilisées à leur juste valeur si celle-ci peut être déterminée de manière fiable. Dans le cas contraire, l'investissement est évalué au coût historique.

Les variations de la valeur comptable de ces placements à long terme qui ne découlent pas d'une dépréciation sont comptabilisées directement dans les capitaux propres. Pour les placements en actions on considère qu'une diminution significative ou durable de la juste valeur en deçà de son coût constitue une indication objective de dépréciation. Cette dépréciation est reprise dans le compte de résultat avec les variations de la juste valeur, qui ont déjà été intégrées dans les capitaux propres.

Les placements en titres sont comptabilisés à la date de la transaction.

### Prêts et créances

Les prêts et créances sont des instruments financiers non dérivés à paiements fixes ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Après leur comptabilisation initiale, ces actifs financiers sont évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des éventuelles pertes de valeur. Une dépréciation relative à un prêt ou une créance est comptabilisée en résultat lorsque la valeur comptable est supérieure à la valeur réalisable.

### Placements à court terme

Les titres détenus à des fins de transaction sont classés dans les actifs courants et sont comptabilisés à leur juste valeur; les profits ou pertes qui en résultent sont actés au compte de résultat.

Les placements sont comptabilisés à la date de transaction.



### Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les soldes bancaires.

Les équivalents de trésorerie se composent principalement des comptes à terme immédiatement exigibles, et qui ne comportent aucun risque matériel de perte de valeur.

Les découverts bancaires sont classés comme passifs courants et sont présentés en déduction de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour l'établissement du tableau de flux de trésorerie.

### Créances commerciales et autres créances

Les créances commerciales et autres créances sont évaluées à leur valeur nominale, diminuée des réductions de valeur nécessaires pour les montants considérés comme non recouvrables par le Groupe.

### f. Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Lors de leur classification comme "détenus en vue de la vente", les actifs non courants et les groupes (d'actifs et de passifs) destinés à être cédés sont évalués à leur valeur comptable ou à leur juste valeur diminuée des coûts de vente si celle-ci est inférieure. Il en va

de même pour une activité appelée à être cédée.

### g. Dépréciations

La valeur comptable de tous les actifs, à l'exception des actifs d'impôt différé et des stocks, est évaluée au moins une fois par an lors d'un examen où la présence d'éventuels indices de dépréciation est également vérifiée. Si de tels indices apparaissent, une estimation de la valeur recouvrable de chaque actif concerné est effectuée.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés, à calculer au moyen d'un taux d'actualisation avant impôt qui reflète à la fois les taxations de marché actuelles de la valeur temporelle de l'argent que les risques spécifiques liés à l'actif.

Si un actif ne génère pas de flux de trésorerie entrants qui soient largement dépendants des flux de trésorerie générés par d'autres actifs, la valeur recouvrable est calculée pour l'entité génératrice de trésorerie à laquelle l'actif a été affecté.

Si la valeur recouvrable de l'actif ou de l'unité génératrice de trésorerie correspondante est inférieure à la valeur comptable, une dépréciation à hauteur de la différence est portée au compte de résultat.

Une dépréciation comptabilisée peut être reprise si elle n'est plus justifiée. La reprise est toutefois limitée dans la mesure où la valeur comptable de l'actif ne peut excéder la valeur comptable, après déduction des amortissements, qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée. En ce qui concerne le goodwill, il n'y a pas de reprise de dépréciations.

Le Groupe a défini "l'unité génératrice de trésorerie" comme l'unité opérationnelle à laquelle l'actif peut être affecté de manière univoque. Par unité opérationnelle, le Groupe entend une branche d'activité ou une unité d'exploitation.

Les dépréciations constatées sur des unités génératrices de trésorerie sont d'abord comptabilisées en déduction de la valeur comptable du goodwill éventuellement affecté à des unités (groupes d'unités) génératrices de trésorerie, puis au prorata de la valeur comptable des autres actifs des unités (groupes d'unités) génératrices de trésorerie.

Les dépréciations lors d'une première classification comme actif détenu en vue de la vente sont portées au compte de résultat, même en cas de réévaluation. Il en va de même pour les profits et pertes en cas de réévaluation ultérieure.

#### h. Stocks

Les stocks sont évalués au coût d'acquisition, ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et la réalisation de la vente.

Le coût d'acquisition des stocks est basé sur le principe "first in, first out" (FIFO) et couvre les coûts d'acquisition, les coûts de transformation et les coûts liés au transport et au stockage, moins les remises et les rabais obtenus des fournisseurs.

#### i. Contrats de construction

Les contrats de construction sont évalués à leur coût, majoré du bénéfice déjà réalisé et minoré de la provision pour les pertes attendues et des avances facturées au prorata de l'avancement du projet. Outre toutes les dépenses directement liées aux projets spécifiques, le coût comprend une part des coûts indirects fixes et variables encourus dans le cadre des activités du Groupe régies contractuellement, sur la base d'une capacité de production normale.

Lorsque les avances facturées dans le cadre de contrats de construction sont supérieures à l'évaluation du projet au prorata de son avancement, le solde est comptabilisé sous ce poste.

#### j. Capitaux propres

##### **Capital, réserves et résultat reporté**

Les dividendes proposés par le Conseil d'Administration ne sont comptabilisés en tant que passifs qu'après approbation de l'Assemblée générale des Actionnaires. Jusqu'à cette approbation formelle, les dividendes proposés sont repris dans les capitaux propres consolidés du Groupe.

#### **Actions propres**

Les actions du Groupe acquises par l'Entreprise ou par des entreprises appartenant au Groupe s'inscrivent en déduction des capitaux propres à leur coût d'acquisition, en ce inclus les frais directement attribuables, déduction faite d'un éventuel impact fiscal.

#### **Participations ne donnant pas le contrôle**

Les participations ne donnant pas le contrôle représentent la quote-part des actionnaires minoritaires dans la juste valeur des actifs et passifs identifiables comptabilisés lors de l'acquisition d'une filiale, ainsi que la proportion équivalente dans le résultat réalisé au cours des périodes suivantes.

#### **Augmentations de capital réservées au personnel**

Depuis 1987, le Groupe offre chaque année à ses membres du personnel la possibilité de souscrire aux augmentations de capital de la maison mère Ets. Fr. Colruyt S.A. La souscription à une augmentation de capital réservée au personnel est soumise à un régime fiscal favorable pourvu que certaines conditions soient respectées.

#### k. Provisions

Une provision n'est comptabilisée au bilan que lorsque le Groupe a une obligation juridique ou implicite résultant d'un événement passé, obligation dont il est probable que l'exécution entraînera une sortie de ressources qui peut être estimée de manière fiable.

Le montant comptabilisé en provision correspond à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction totale des obligations à la date de clôture.

Lorsque l'effet de l'actualisation de la dépense considérée comme nécessaire est significatif, les provisions sont actualisées annuellement sur la base des taux d'actualisation en vigueur à la date de clôture, lesquels représentent la valeur temporelle de l'argent.



Des provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque le Groupe a approuvé un plan formalisé et détaillé de restructuration et a commencé la mise en œuvre de ce plan ou l'a annoncé publiquement.

Des provisions environnementales sont constituées conformément aux obligations légales et à la politique environnementale du Groupe.

#### 1. Avantages du personnel

##### **Avantages postérieurs à l'emploi: plans de pension à contributions fixes (régimes à cotisations définies)**

Les plans de pension du Groupe sont des plans à cotisations définies. En Belgique, les régimes à cotisations définies sont tenus de garantir un rendement minimum. Dans la mesure où le rendement prescrit par la loi est suffisamment garanti par l'orga-

retraite ou de la décision du membre du personnel de partir volontairement en échange de ces indemnités. Ces indemnités sont comptabilisées à concurrence de leur coût attendu sur la durée de l'emploi. Les montants comptabilisés dans le compte de résultat comprennent le coût de pension de l'année de service en cours et le coût financier et coût de pension des années de services antérieures. L'obligation comptabilisée dans l'état



Les provisions pour engagements de garantie sont comptabilisées pour les produits vendus qui sont toujours sous garantie à la date de clôture, sur la base des chiffres historiques en matière de réparation et de remplacement.

En ce qui concerne les contrats définitifs, une provision est comptabilisée au bilan à hauteur de la différence entre les coûts inévitables en vue de l'exécution des obligations du contrat et les bénéfices attendus du contrat.

nisme d'assurance, le Groupe n'a pas d'autres obligations de paiement envers cet organisme que la cotisation comptabilisée dans le compte de résultat de l'exercice durant lequel elles sont exigibles. Dans ce cas, les plans de pension sont donc comptabilisés comme plans de pension à cotisations définies.

##### **Avantages postérieurs à l'emploi (prépensions)**

Ces indemnités sont payables à la suite de la décision du Groupe de résilier le contrat de travail du membre du personnel avant l'âge normal de départ en

de la position financière est évaluée à la valeur actuelle des paiements futurs attendus, calculée sur base du taux d'intérêt des obligations d'entreprises de qualité dont la durée approche le terme de l'obligation de pension. L'obligation est constituée pour la population d'employés dont il est suffisamment certain qu'ils auront recours au régime de prépension. Les profits et pertes actuariels comprennent l'impact des différences entre les paramètres actuariels précédents et la réalité ainsi que les changements de paramètres actuariels. Les profits et pertes actuariels sont repris dans l'état du résultat

global de la période au cours de laquelle ils interviennent.

### Autres avantages à long terme du personnel

Les autres avantages à long terme octroyés au personnel – entre autres les primes d'ancienneté – sont comptabilisés à hauteur du coût attendu sur la durée de l'emploi. Les obligations sont en général évaluées annuellement et les profits ou pertes éventuels sont immédiatement portés au compte de résultat.

### Participations au bénéfice

Dans le cadre de la loi du 22 mai 2001 concernant la participation des travailleurs dans le capital et le bénéfice des entreprises, le Groupe offre à ses membres du personnel employés en Belgique la possibilité de recevoir la participation au bénéfice qui leur est attribuée sous la forme d'actions ou en numéraire. Les actions attribuées dans ce cadre-là sont soumises à un régime fiscal favorable pourvu que certaines conditions soient respectées. Toutes ces transactions sont comptabilisées à leur juste valeur dans les états financiers consolidés.

### Réductions sur augmentations de capital

Dans le cadre de l'article 609 du Code des Sociétés le Groupe offre une réduction sur l'augmentation de capital annuelle réservée aux membres du personnel. Cette décote est comptabilisée comme un avantage du personnel à charge de la période au cours de laquelle l'augmentation de capital est effectuée.

### m. Passifs financiers

Le Groupe possède uniquement des passifs financiers non dérivés qui sont évalués au coût amorti. Ils sont repris dans les rubriques suivantes de l'état de la position financière: "Passifs productifs d'intérêt", "Dettes commerciales" et "Autres passifs".

### n. Produits

#### Chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises

Les produits de la vente de biens sont comptabilisés au compte de résultat lorsque le Groupe a transféré à l'acheteur les risques et avantages importants inhérents à la propriété des biens, le Groupe ne continue ni à être impliquée dans la gestion, telle qu'elle incombe normalement au propriétaire, ni dans le contrôle effectif des biens cédés, le montant des produits des activités ordinaires peut être évalué de façon fiable, il est probable que les avantages économiques associés à la transaction iront au Groupe et les coûts encourus ou à encourir concernant la transaction peuvent être évalués de façon fiable. Les produits sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir. Les bons de réductions émis par les fournisseurs et utilisés en magasin par les clients sont considérés comme un mode de paiement et sont comptabilisés en tant que tels dans l'état de la position financière.

#### Chiffre d'affaires provenant de la prestation de services

Les produits des services fournis sont portés au compte de résultat au prorata de l'achèvement de ces services à la date de clôture; le degré d'achèvement est déterminé sur la base d'estimations des prestations déjà réalisées.

#### Revenus locatifs

Les revenus locatifs sont comptabilisés en autres produits d'exploitation selon la méthode linéaire pendant toute la durée de la location.

#### Produits financiers

Les produits financiers comprennent les dividendes et les intérêts à recevoir sur les placements. Les dividendes sont comptabilisés en compte de résultat au moment de leur attribution. Les produits d'intérêts sont comptabilisés dans la mesure où ils ont été acquis et sur la période à laquelle ils se rapportent.

Si l'impact de l'actualisation des provisions à long terme est positif, il est comptabilisé dans les produits financiers.

### o. Charges

#### Ristournes reçues des fournisseurs

Les ristournes reçues des fournisseurs sont comptabilisées en déduction des charges. Lorsque ces ristournes concernent spécifiquement le remboursement de frais publicitaires déterminés, elles sont comptabilisées en déduction de ces frais spécifiques. Dans les autres cas, elles sont comptabilisées en déduction des achats.

#### Charges locatives

Les paiements au titre de contrats de location simple sont comptabilisés linéairement en charges pendant toute la durée du contrat.

#### Charges financières

Les charges financières comprennent les intérêts sur les prêts contractés et les intérêts sur les paiements des contrats de location-financement. Toutes les charges financières sont comptabilisées à la date à laquelle elles sont encourues. Si l'impact de l'actualisation des provisions à long terme est négatif, il est comptabilisé dans les charges financières.

### p. Impôts

L'impôt sur le résultat de l'exercice comprend l'impôt exigible et l'impôt récupérable, ainsi que l'impôt différé. Ces impôts sont calculés et présentés conformément à IAS 12, "Impôts sur le résultat". L'impôt est comptabilisé au compte de résultat, sauf lorsqu'il se rapporte à un poste qui est comptabilisé directement dans les capitaux propres.

L'impôt exigible et récupérable de l'exercice est le montant que l'on prévoit de payer au titre d'impôt sur le bénéfice imposable de l'exercice, calculé en utilisant les taux d'impôt (et

les réglementations fiscales) qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la fin de l'exercice, ainsi que tout ajustement des impôts payables (ou récupérables) pour les exercices précédents.

L'impôt différé est calculé selon la méthode du report variable sur les différences temporelles entre la valeur fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable dans les comptes annuels. Il n'est toutefois pas tenu compte des différences suivantes: la comptabilisation initiale de goodwill, la comptabilisation initiale d'actifs ou de passifs n'affectant ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable, les différences concernant des participations dans des filiales pour lesquelles aucune extourne n'est prévue dans un avenir proche.

L'impôt différé est comptabilisé suivant les taux d'imposition (et la législation fiscale) appliqués à la date de clôture. Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé au bilan que s'il est probable que l'on disposera d'un bénéfice imposable futur sur lequel pourront être imputés les différences temporelles déductibles, le report en avant de crédits d'impôt non utilisés et le report en avant de pertes fiscales non utilisées. Les actifs d'impôt différé sont réduits dans la mesure où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible.

Les impôts additionnels sur la distribution de dividendes sont comptabilisés en même temps que l'obligation de distribuer le dividende concerné.

#### q. Prix de transfert

Les prix des transactions entre filiales, entreprises associées et coentreprises – et par conséquent aussi entre les secteurs – sont déterminés sur une base rationnelle et objective.

*Magasin Colruyt  
à Gerpinnes*





### 8.2. Information sectorielle

Le Groupe présente ses secteurs opérationnels conformément à la nature des activités. En plus des secteurs d'activités opérationnels, le Groupe fournit également l'information géographique pour les régions dans lesquelles il exerce ses activités.

Le Groupe fait la distinction de ses activités opérationnelles entre les principaux secteurs suivants: «Commerce de détail (Retail)», «Commerce de gros et foodservice» et «Autres activités». Les activités de support du Groupe englobent plusieurs départements et fournissent des services aux différents enseignes du Groupe. Ces activités - qui comprennent notamment le marketing et la communication, le département informatique, le service du personnel et de recrutement, le service financier ainsi que d'autres services centraux - sont traités comme des éléments non attribuables.

#### 8.2.1. Secteurs opérationnels

##### **Commerce de détail (Retail):**

les magasins en gestion propre qui vendent directement aux clients retail ou grands consommateurs.

##### **Commerce de gros et foodservice:**

toutes les activités de livraison aux grossistes, consommateurs professionnels et commerçants indépendants affiliés.

##### **Autres activités:**

les stations-service ainsi que les activités graphiques et d'ingénierie et l'énergie alternative.

Les résultats, actifs et passifs, d'un secteur englobent les rubriques qui peuvent être attribuées directement ou sur une base raisonnable au secteur.

Les résultats des secteurs opérationnels sont évalués sur base du résultat d'exploitation (EBIT) et du cash-flow d'exploitation (EBITDA).

Le résultat financier et l'impôt sur le résultat sont traités au niveau du Groupe et sont présentés comme des éléments non attribuables.

Les actifs sectoriels comportent essentiellement le goodwill, les immobilisations incorporelles et corporelles, les stocks et les créances commerciales. La participation détenue dans Belwind S.A. est un investissement dans des parcs éoliens offshore. Il peut donc être attribués à l'activité "Energies alternatives" et est présenté en tant que tels dans le secteur opérationnel "Autres activités".

Les actifs non attribués comprennent les placements, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les prêts productifs d'intérêts, la TVA à récupérer, les créances d'impôt et les participations dans des entreprises associées (qui ne

sont pas comparables aux activités des secteurs opérationnels).

Les passifs sectoriels englobent principalement les provisions, les passifs au titre d'avantages du personnel et les dettes commerciales. Les passifs non attribués comprennent principalement les passifs productifs d'intérêts ainsi que les passifs d'impôt et de TVA.

Le nombre de personnes employés en ETP comporte uniquement les travailleurs sous contrat permanent. Les administrateurs, le personnel intérimaire et temporaire et les étudiants ne sont pas repris dans ce poste.

Les investissements contiennent les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ayant une durée d'utilité attendue de plus d'un an.

La réconciliation entre les secteurs opérationnels et le Groupe est le résultat de l'addition des secteurs d'activité opérationnels, des éléments non attribuables – y compris les activités de support au Groupe – et des éliminations intra-groupes.

Le Groupe n'a pas d'obligation en matière d'informations à fournir concernant le degré de dépendance à l'égard de ses principaux clients externes car les seuils en vigueur n'ont pas été dépassés.



*Magasin Colruyt  
à Senones (France)*

|   | Commerce<br>de détail<br>(Retail)<br>2009/10 | Commerce<br>de gros et<br>foodservice<br>2009/10 | Autres<br>activités<br>2009/10 | Secteurs<br>opérationnels<br>2009/10 |
|---|--|--|--------------------------------|--------------------------------------|
| <i>(en millions d'EUR)</i>                              |  |  |                                |                                      |
| Chiffre d'affaires                                      | 5.212,0                                      | 1.212,3  | 464,0                          | 6.888,2                              |
| Cash-flow d'exploitation (EBITDA)                       | 520,4  | 35,5   | 18,6                           | 574,5                                |
| Résultat d'exploitation (EBIT)                          | 425,6  | 22,7   | 8,6                            | 456,9                                |
| Quote-part dans le résultat des entreprises associées   | 0,0  | 0,0  | (1,6)                          | (1,6)                                |
| Actifs – secteurs opérationnels                         | 1.724,5                                      | 357,5  | 140,7                          | 2.222,8                              |
| dont participations dans entreprises associées          | 0,0  | 0,0  | 22,9                           | 23,0                                 |
| Passifs – secteurs opérationnels                        | 962,5  | 200,8  | 59,5                           | 1.222,8                              |
| Investissements   | 268,5  | 10,4   | 19,9                           | 298,8                                |
| Amortissements et dépréciations sur actifs non courants | 94,8   | 12,8   | 10,0                           | 117,6                                |
| <b>Effectifs en ETP à la date de clôture</b>            | <b>16.341</b>                                | <b>2.509</b>                                     | <b>410</b>                     | <b>19.260</b>                        |

|   | Secteurs<br>opérationnels<br>2009/10 | Transactions<br>entre secteurs<br>opérationnels<br>2009/10 | Non alloué<br>2009/10 | Consolidé<br>2009/10 |
|---|--------------------------------------|--|-----------------------|----------------------|
| <i>(en millions d'EUR)</i>                              |                                      |  |                       |                      |
| Chiffre d'affaires                                      | 6.888,2                              | (135,6)  | 0,0                   | 6.752,6              |
| Cash-flow d'exploitation (EBITDA)                       | 574,5                                | (0,0)  | 25,5                  | 600,0                |
| Résultat d'exploitation (EBIT)                          | 456,9                                | (0,0)  | 13,1                  | 469,9                |
| Quote-part dans le résultat des entreprises associées   | (1,6)                                | 0,0  | 0,9                   | (0,7)                |
| Résultat financier net                                  |                                      |  | 6,0                   | 6,0                  |
| Impôts sur le résultat                                  |                                      |  | (145,8)               | (145,8)              |
| <b>Bénéfice de l'exercice</b>                           |                                      |  |                       | <b>329,5</b>         |
| <b>Attribuable aux:</b>                                 |                                      |  |                       |                      |
| Participations ne donnant pas le contrôle               |                                      |  |                       | (0,1)                |
| Propriétaires de la société mère                        |                                      |  |                       | 329,6                |
| <b>Total des actifs</b>                                 | <b>2.222,8</b>                       | <b>(73,3)</b>  | <b>482,9</b>          | <b>2.632,4</b>       |
| <b>Total des passifs</b>                                | <b>1.222,8</b>                       | <b>(73,2)</b>  | <b>230,4</b>          | <b>1.380,1</b>       |
| Investissements   | 298,8                                | (0,6)  | 19,9                  | 318,2                |
| Amortissements et dépréciations sur actifs non courants | 117,6                                | 0,0  | 12,4                  | 130,0                |
| <b>Effectifs en ETP à la date de clôture</b>            | <b>19.260</b>                        | <b>-</b>   | <b>1.889</b>          | <b>21.149</b>        |

|   | Commerce<br>de détail<br>(Retail)<br>2010/11 | Commerce<br>de gros et<br>foodservice<br>2010/11 | Autres<br>activités<br>2010/11 | Secteurs<br>opérationnels<br>2010/11 |
|---|--|--|--------------------------------|--------------------------------------|
| <i>(en millions d'EUR)</i>                              |  |  |                                |                                      |
| Chiffre d'affaires                                      | 5.613,5                                      | 1.263,4  | 548,0                          | 7.424,9                              |
| Cash-flow d'exploitation (EBITDA)                       | 547,3  | 35,0   | 17,6                           | 600,0                                |
| Résultat d'exploitation (EBIT)                          | 437,4  | 20,8   | 6,7                            | 464,9                                |
| Quote-part dans le résultat des entreprises associées   | (0,7)  | 0,0  | 3,3                            | 2,7                                  |
| Actifs – secteurs opérationnels                         | 1.902,0                                      | 382,0  | 235,6                          | 2.519,6                              |
| dont participations dans entreprises associées          | 0,3  | 0,0  | 25,9                           | 26,2                                 |
| Passifs – secteurs opérationnels                        | 1.043,7                                      | 204,8  | 76,3                           | 1.324,8                              |
| Investissements   | 234,3  | 32,2   | 12,8                           | 279,3                                |
| Amortissements et dépréciations sur actifs non courants | 110,0  | 14,2   | 10,9                           | 135,1                                |
| <b>Effectifs en ETP à la date de clôture</b>            | <b>17.489</b>                                | <b>2.646</b>                                     | <b>454</b>                     | <b>20.589</b>                        |

|   | Secteurs<br>opérationnels<br>2010/11 | Transactions<br>entre secteurs<br>opérationnels<br>2010/11 | Non alloué<br>2010/11 | Consolidé<br>2010/11 |
|---|--------------------------------------|--|-----------------------|----------------------|
| <i>(en millions d'EUR)</i>                              |                                      |  |                       |                      |
| Chiffre d'affaires                                      | 7.424,9                              | (144,8)  | 0,0                   | 7.280,1              |
| Cash-flow d'exploitation (EBITDA)                       | 600,0                                | 0,0  | 21,1                  | 621,1                |
| Résultat d'exploitation (EBIT)                          | 464,9                                | 0,0  | 7,3                   | 472,2                |
| Quote-part dans le résultat des entreprises associées   | 2,7                                  | 2,7  | (0,1)                 | 5,2                  |
| Résultat financier net                                  |                                      |  | 0,2                   | 0,2                  |
| Impôts sur le résultat                                  |                                      |  | (139,7)               | (139,7)              |
| <b>Bénéfice de l'exercice</b>                           |                                      |  |                       | <b>337,9</b>         |
| <b>Attribuable aux:</b>                                 |                                      |  |                       |                      |
| Participations ne donnant pas le contrôle               |                                      |  |                       | (0,1)                |
| Propriétaires de la société mère                        |                                      |  |                       | 338,0                |
| <b>Total des actifs</b>                                 | <b>2.519,6</b>                       | <b>(74,2)</b>  | <b>571,9</b>          | <b>3.017,3</b>       |
| <b>Total des passifs</b>                                | <b>1.324,8</b>                       | <b>(74,1)</b>  | <b>278,0</b>          | <b>1.528,6</b>       |
| Investissements   | 279,3                                | (7,9)  | 30,3                  | 301,8                |
| Amortissements et dépréciations sur actifs non courants | 135,1                                | 0,0  | 13,9                  | 149,0                |
| <b>Effectifs en ETP à la date de clôture</b>            | <b>20.589</b>                        | <b>-</b>   | <b>1.999</b>          | <b>22.588</b>        |



8.2.2. Information géographique

Les clients sont servis très majoritairement à partir de leur propre région. Par conséquent, l'information géographique est basée sur la localisation de l'Entreprise et de ses filiales.

L'information géographique est la contribution au Groupe des différents pays dans lesquels les entités sont situées. Elle comporte toutes les entités du Groupe qui sont actives aussi bien dans des secteurs opérationnels que dans des activités de support au Groupe.

Les actifs géographiques incluent le goodwill et les immobilisations incorporelles et corporelles.

Belgique:

La Belgique est le siège de l'Entreprise et d'une partie importante de ses filiales. Elles sont actives dans tous les secteurs opérationnels et dans les activités de support au Groupe.

France:

La France est le siège de la société holding française et de ses filiales. Comme les sociétés belges, ces sociétés sont également présentes dans tous les secteurs opérationnels et dans les activités de support au Groupe.

Autres:

Il s'agit de sociétés établies dans des pays tels que les Pays-Bas, le Royaume-Uni, le Grand Duché du Luxembourg, l'Allemagne et l'Inde. Le spécialiste de

l'emballage Mundipack B.V. (Pays-Bas), les activités d'ingénierie de Dimaco UK Ltd (Royaume-Uni), la société de réassurance Locré S.A. (Luxembourg) et le fournisseur informatique interne Colruyt IT Consultancy India Priv. Ltd (Inde) sont les principales activités comprises dans ce secteur géographique.

Information géographique

|                                       | Belgique |         | France  |         | Autres  |         | Total   |         |
|---------------------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| (en millions d'EUR)                   | 2010/11  | 2009/10 | 2010/11 | 2009/10 | 2010/11 | 2009/10 | 2010/11 | 2009/10 |
| Chiffre d'affaires                    | 6.479,5  | 5.965,1 | 784,7   | 774,7   | 16,0    | 12,8    | 7.280,1 | 6.752,6 |
| Actifs géographiques                  | 1.404,8  | 1.214,1 | 158,1   | 130,8   | 9,4     | 5,3     | 1.572,3 | 1.350,2 |
| Investissements                       | 255,1    | 291,2   | 42,6    | 24,3    | 4,0     | 2,6     | 301,8   | 318,2   |
| Effectifs en ETP à la date de clôture | 19.890   | 18.610  | 2.430   | 2.316   | 269     | 223     | 22.588  | 21.149  |



Magasin Colruyt à Jodoigne

## Partie 7: Rapport financier

### 8.3. Chiffre d'affaires et marge brute

| (en millions d'EUR)           | 2010/11        | 2009/10        |
|-------------------------------|----------------|----------------|
| Chiffre d'affaires            | 7.280,1        | 6.752,6        |
| Coût des marchandises vendues | (5.447,5)      | (5.053,6)      |
| <b>Marge brute</b>            | <b>1.832,6</b> | <b>1.699,1</b> |
| En % du chiffre d'affaires    | 25,2%          | 25,2%          |

#### 8.3.1. Chiffre d'affaires par unité génératrice de trésorerie

| (en millions d'EUR)                                  | 2010/11        | 2009/10        |
|--|----------------|----------------|
| Magasins Colruyt Belgique                            | 4.690,9        | 4.409,3        |
| OKay et Bio-Planet Belgique                          | 418,0          | 352,0          |
| DreamLand Belgique et France, DreamBaby et dream     | 214,8          | 196,2          |
| Magasins Food retail en France                       | 163,8          | 149,4          |
| Autres supermarchés Belgique                         | 35,0           | 31,9           |
| Transactions avec autres secteurs opérationnels      | 91,1           | 73,1           |
| <b>Commerce de détail (Retail)</b>                   | <b>5.613,5</b> | <b>5.212,0</b> |
| Belgique   | 676,7          | 610,2          |
| France   | 575,5          | 586,7          |
| Transactions avec autres secteurs opérationnels      | 11,2           | 15,4           |
| <b>Commerce de gros et foodservice</b>               | <b>1.263,4</b> | <b>1.212,3</b> |
| DATS24 Belgique et France                            | 465,9          | 373,3          |
| Printing and document management solutions           | 15,5           | 14,9           |
| Activités d'ingénierie                               | 21,9           | 27,5           |
| Energie alternative                                  | 2,1            | 1,2            |
| Transactions avec autres secteurs opérationnels      | 42,6           | 47,2           |
| <b>Autres activités</b>                              | <b>548,0</b>   | <b>464,0</b>   |
| <b>Total des secteurs opérationnels</b>              | <b>7.424,9</b> | <b>6.888,2</b> |
| <b>Transactions entre les secteurs opérationnels</b> | <b>(144,8)</b> | <b>(135,6)</b> |
| <b>Consolidé</b>                                     | <b>7.280,1</b> | <b>6.752,6</b> |

## Partie 7: Rapport financier

### 8.4. Autres produits et charges d'exploitation

| (en millions d'EUR)                             | 2010/11     | 2009/10     |
|---|-------------|-------------|
| Produits locatifs et similaires                 | 6,2         | 5,8         |
| Plus-values sur ventes d'actifs non courants    | 2,6         | 3,2         |
| Indemnités reçues                               | 36,9        | 31,9        |
| Autres  | 10,2        | 7,0         |
| <b>Total des autres produits d'exploitation</b> | <b>55,8</b> | <b>47,9</b> |

Les indemnités reçues concernent principalement des services prestés pour le compte de tiers et des rémunérations ou indemnités reçues.

| (en millions d'EUR)                            | 2010/11     | 2009/10     |
|--|-------------|-------------|
| Taxes d'exploitation                           | 11,0        | 10,6        |
| Précompte immobilier                           | 6,2         | 5,1         |
| Moins-values sur ventes d'actifs non courants  | 3,6         | 5,4         |
| Autres   | 3,5         | 4,0         |
| <b>Total des autres charges d'exploitation</b> | <b>24,3</b> | <b>25,1</b> |

### 8.5. Services et biens divers

| (en millions d'EUR)   | 2010/11      | 2009/10 (1)  |
|---|--------------|--------------|
| Loyers et charges locatives des biens immobiliers                               | 23,9         | 24,1         |
| Loyers et charges locatives des biens mobiliers                                 | 17,0         | 13,9         |
| Entretien et grosses réparations  | 43,2         | 39,2         |
| Eau, électricité, gaz,...   | 34,9         | 30,2         |
| Transport   | 82,9         | 74,4         |
| Honoraires  | 14,7         | 14,8         |
| Télécommunications, frais postaux, fournitures de bureau et frais informatiques | 36,4         | 28,8         |
| Assurances  | 5,5          | 5,2          |
| Formations  | 4,0          | 3,6          |
| Autres  | 35,6         | 23,5         |
| <b>Total des services et biens divers</b>                                       | <b>298,2</b> | <b>257,9</b> |

(1) Les chiffres pour l'exercice 2009/10 ont été modifiés (voir note 8.1. Méthodes comptables pour les états financiers consolidés).

A partir de l'exercice 2010/11 les loyers et charges locatives des biens mobiliers sont présentés séparément des loyers et charges locatives des biens immobiliers. Les chiffres comparatifs ont dès lors été retraités.

L'augmentation des coûts des autres services et biens divers résulte principalement des coûts de marketing et d'administration accrus.



### 8.6. Frais de personnel

| (en millions d'EUR)   | 2010/11      | 2009/10 (1)  |
|---|--------------|--------------|
| Charges salariales  | 714,4        | 651,2        |
| Cotisations à la sécurité sociale                           | 171,0        | 161,0        |
| Contributions aux régimes de pension à cotisations définies | 9,1          | 7,7          |
| Dépenses en matière d'avantages pour retraite anticipée     | 2,7          | 3,3          |
| Programmes d'intéressement aux bénéfices du personnel       | 29,8         | 25,8         |
| Décote sur augmentation de capital réservée au personnel    | 4,0          | 2,2          |
| Personnel temporaire et intérimaire                         | 27,9         | 24,1         |
| Autres frais de personnel                                   | 35,4         | 30,1         |
| Montants compensatoires                                     | (49,3)       | (42,6)       |
| <b>Total des frais de personnel</b>                         | <b>945,1</b> | <b>862,8</b> |
| Nombre de membres du personnel en ETP à la date de clôture  | 22.588       | 21.149       |

(1) Les chiffres pour l'exercice 2009/10 ont été modifiés (voir note 8.1. Méthodes comptables pour les états financiers consolidés).

#### Départ anticipé

La possibilité de départ anticipé, tel qu'elle est en vigueur au sein du Groupe pour les membres du personnel des sociétés belges est basée sur la réglementation en vigueur en Belgique sur les prépensions. Le régime de prépension et les conditions concernant l'âge et l'ancienneté requis pour partir en prépension sont déterminés de façon générale dans la CCT n°17 conclue au sein du Conseil National du Travail. D'autres CCT conclues au sein du Conseil National du Travail ainsi des CCT spécifiques conclues au sein de certaines sociétés ou secteurs du Groupe sont également applicables, mais offrent des avantages similaires à la CCT n° 17.

Cette convention collective a engendré la comptabilisation d'une provision relative aux indemnités de préretraite conformément à IAS 19, «Avantages du personnel». Les indemnités sont comptabilisées à concurrence de leur coût attendu sur la période de l'emploi. Les profits ou pertes actuariels sont comptabilisés dans l'état du résultat global.

#### Plans de participation des travailleurs

Dans le cadre de la loi du 22 mai 2001 relative à la participation des travailleurs au capital et aux bénéfices des sociétés (M.B. 9 juin 2001) et de la convention collective de travail n°90 du 20 décembre 2007 concernant les avantages non récurrents liés aux résultats, le Groupe a mis au point, en collaboration avec les partenaires sociaux, un système de participation aux bénéfices.

#### Augmentation du capital réservé aux membres du personnel

Le Groupe offre chaque année aux membres du personnel la possibilité de participer à l'augmentation annuelle du capital de la société mère Ets. Fr. Colruyt S.A. La réduction accordée sur cette augmentation du capital est conforme à l'article 609 du Code des Sociétés. 3.749 collaborateurs ont souscrit à la dernière augmentation du capital, totalisant 715.585 actions et un apport en capital de 23,9 millions d'euros. La réduction accordée s'élevait à 4,0 millions d'euros. Le Groupe a décidé de comptabiliser cette réduction comme un avantage du personnel.

|   | 2010/11    | 2009/10 (1) |
|---|------------|-------------|
| Nombre d'actions souscrits                                | 715.585    | 506.895     |
| Réduction accordée par action (en EUR)                    | 5,7        | 4,4         |
| <b>Total de la réduction accordée (en millions d'EUR)</b> | <b>4,0</b> | <b>2,3</b>  |

(1) Les chiffres de l'exercice précédent ont été retraités, compte tenu de la division du nombre d'actions par cinq, décidée par l'Assemblée générale extraordinaire du 12 octobre 2010.

#### Montants de compensation

Les frais de personnel sont présentés nets de montants compensatoires. Il faut entendre par "Montants compensatoires" les immobilisations produites au sein du Groupe.

#### Nombre de membres du personnel

Le nombre de membres du personnel comprend uniquement les membres du personnel sous contrat permanent. Les administrateurs, le personnel intérimaire et temporaire et les étudiants ne sont cependant pas repris dans ce poste.

## Partie 7: Rapport financier

### 8.7. Résultat financier net

#### 8.7.1. Produits et charges financiers comptabilisés dans le compte de résultat

| (en millions d'EUR)   | 2010/11    | 2009/10     |
|---|------------|-------------|
| Produits d'intérêt sur les emprunts de clients ayant subi une dépréciation                    | 0,4        | 0,5         |
| Produits d'intérêts sur les emprunts et créances de clients n'ayant pas subi une dépréciation | 1,3        | 0,9         |
| Produits d'intérêt sur les dépôts bancaires à court terme                                     | 1,1        | 1,6         |
| Produits d'intérêt sur les titres à revenu fixe détenus à des fins de transaction             | 0,8        | 1,1         |
| Variations de la juste valeur des placements détenus à des fins de transaction                | 2,0        | 6,8         |
| Plus-values sur la vente de placements détenus à des fins de transaction                      | 1,2        | 0,2         |
| Profits de change   | 0,2        | 0,3         |
| Autres  | 0,3        | 0,3         |
| <b>Produits financiers</b>  | <b>7,4</b> | <b>11,7</b> |
| Charges d'intérêt sur les emprunts à court et long terme                                      | 1,0        | 1,0         |
| Charges d'intérêt sur les dettes de location-financement                                      | 0,3        | 0,4         |
| Variations de la juste valeur des placements détenus à des fins de transaction                | 1,4        | -           |
| Moins-values sur la vente de placements détenus à des fins de transaction                     | 2,1        | 1,0         |
| Actualisation des provisions  | 1,9        | 3,1         |
| Pertes de change  | 0,5        | 0,1         |
| Autres  | 0,0        | 0,1         |
| <b>Charges financières</b>  | <b>7,2</b> | <b>5,7</b>  |
| <b>Résultat financier net</b>   | <b>0,2</b> | <b>6,0</b>  |

#### 8.7.2. Produits et charges financiers comptabilisés dans les autres éléments du résultat global (capitaux propres)

| (en millions d'EUR)  | 2010/11      | 2009/10      |
|--|--------------|--------------|
| Variations de la juste valeur des placements disponibles à la vente                    | 0,8          | -            |
| Effet des variations de taux de change   | -            | 0,2          |
| <b>Total produits financiers</b>   | <b>0,8</b>   | <b>0,2</b>   |
| Variations de la juste valeur des placements disponibles à la vente                    | -            | (1,3)        |
| Effet des variations de taux de change   | (0,1)        | -            |
| <b>Total charges financières</b>   | <b>(0,1)</b> | <b>(1,3)</b> |
| <b>Résultat financier net comptabilisé dans les autres éléments du résultat global</b> | <b>0,7</b>   | <b>(1,1)</b> |

## Partie 7: Rapport financier

### 8.8. Impôts sur le résultat

| (en millions d'EUR)  | 2010/11       | 2009/10       |
|--|---------------|---------------|
| <b>A) Taux d'impôt effectif</b>  |               |               |
| Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans les entreprises associées)                   | 472,4         | 476,0         |
| Impôts sur le résultat   | 139,7         | 145,8         |
| <b>Taux d'impôt effectif</b>   | <b>29,58%</b> | <b>30,62%</b> |
| <b>B) Rapprochement entre le taux d'impôt effectif et le taux d'impôt applicable (1)</b> | <b>33,98%</b> | <b>33,96%</b> |
| Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans les entreprises associées)                   | 472,4         | 476,0         |
| <b>Impôts sur le résultat (sur la base du taux d'impôt applicable)</b>                   | <b>160,5</b>  | <b>161,7</b>  |
| Produits non imposable / dépenses non déductibles fiscalement                            | 2,1           | 1,1           |
| Crédits d'impôt émanant de statuts fiscaux spéciaux (2)                                  | (27,7)        | (30,8)        |
| Impact des pertes fiscales et crédits d'impôt compensés                                  | (0,6)         | 1,6           |
| Écarts permanents  | 4,7           | 9,6           |
| Impôts sur les revenus émanant de dividendes   | 1,0           | 0,0           |
| Impact des impôts différés   | 0,1           | (0,1)         |
| Changements des taux d'impôt   | 0,0           | 0,0           |
| Autres ajustements   | (0,2)         | 2,5           |
|  | <b>139,7</b>  | <b>145,8</b>  |
| <b>Taux d'impôt effectif</b>   | <b>29,58%</b> | <b>30,62%</b> |
| <b>C) Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultat</b>                |               |               |
| Impôts sur le résultat courants  | 143,0         | 142,5         |
| Impôts différés  | (3,3)         | 3,8           |
| Correction d'exercices précédents  | 0,0           | (0,5)         |
| <b>Total des impôts sur le résultat</b>  | <b>139,7</b>  | <b>145,8</b>  |

(1) Le taux d'impôt applicable est le taux d'impôt moyen pondéré de l'Entreprise et de toutes ses filiales consolidées dans les différentes juridictions (Belgique: 33,99%, France: 33,33%, Luxembourg: 28,59%, Pays-Bas: 25,50%, Royaume-Uni: 20,00%, Inde: 33,99% et Allemagne: 33,30%).

(2) Ce poste comporte, entre autres, l'impact de la déduction pour intérêts notionnels et la déduction majorée pour investissements.

Certaines incidences fiscales n'ont pas été comptabilisées dans le compte de résultats mais se trouvent dans les autres éléments du résultat global et ce pour un montant net de 2,6 millions d'euros ( la période précédente 2,0 millions d'euros). Voir note 8.15. Actifs et passifs d'impôt différé.

### 8.9. Goodwill

Le goodwill comptabilisé concerne aussi bien le goodwill généré par l'acquisition d'unités d'exploitation complètes que le goodwill payé pour l'acquisition de points de vente individuels (fonds de commerce).

L'acquisition d'une unité d'exploitation complète donne souvent lieu à la comptabilisation de goodwill. Le Groupe détermine le goodwill sur les regroupements d'entreprises comme étant la juste valeur de la contrepartie transférée, éventuellement augmentée du montant d'une participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise, et, dans le cas d'un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, diminuée du solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris. Lorsque ce montant est négatif, le profit réalisé sur l'acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement en résultat. L'évaluation des actifs, des passifs et des passifs éventuels identifiables est basée sur la meilleure estimation de la direction du Groupe.

Les valeurs indiquées représentent le résultat net des valeurs d'acquisitions moins les amortissements arrêtés en

date du 1er avril 2004, date de la transition aux IFRS. Depuis cette date, il n'y a pas eu de circonstances pouvant donner lieu à la comptabilisation d'une perte de valeur sur le goodwill. La valeur nette comptable au 31 mars 2011 s'élève à 95,2 millions d'euros (la période précédente 83,8 millions d'euros).

Le goodwill est soumis à un test de dépréciation au niveau des unités génératrices de trésorerie, représentant le niveau le plus bas auquel le goodwill est suivi pour des besoins de gestion interne. Le Groupe considère comme unités génératrices de trésorerie les branches et entités tels que présentées dans la note 8.3. Chiffre d'affaires et marge brute.

Aussi bien le goodwill résultant d'un regroupement d'entreprises que le goodwill provenant de l'acquisition d'un point de vente sont soumis à un test de dépréciation sur base du calcul de la valeur d'utilité. Lors de l'établissement des projections de trésorerie, le Groupe se base sur des prévisions de croissance et des marges futures déterminées sur base des chiffres du dernier exercice disponible et sur base de prévisions sur une période de 5 ans. Les pourcentages de croissance tiennent compte de l'inflation attendue mais ne comportent pas de croissance non

organique. Ils ne dépassent en aucun cas les taux de croissances moyen à long terme applicables aux différents secteurs dans lequel le Groupe exerce ses activités.

Le Groupe utilise des hypothèses adaptées aux caractéristiques des différentes unités génératrices de trésorerie sous-jacentes. Pour les principales unités génératrices de trésorerie du secteur "Commerce de détail (Retail)", le Groupe se base sur des pourcentages de croissances du chiffre d'affaires de 3 à 8 %. Quant aux principales unités génératrices de trésorerie du secteur "Commerce de gros et foodservice", le Groupe prévoit des pourcentages de croissances du chiffre d'affaires de 3 à 20 %. Le coût moyen pondéré du capital avant impôts appliqué par le Groupe pour ces deux secteurs se situe entre 8 et 9%.

Les projections de flux de trésorerie établies pendant l'exercice courant à l'aide de ces paramètres n'ont pas donné lieu à la comptabilisation de pertes de valeurs. La valeur comptable du goodwill est amplement couverte par les flux de trésorerie futurs actualisés, au point que même l'utilisation de plus faibles taux de croissance n'entraînerait aucune dépréciation.





La composition du goodwill par unité génératrice de trésorerie est la suivante:

| (en millions d'EUR)                              | 2010/11     | 2009/10     |
|--|-------------|-------------|
| Magasins Colruyt Belgique                        | 44,8        | 41,0        |
| DreamLand Belgique et France, DreamBaby et dream | 0,0         | 0,4         |
| Magasins Food retail en France                   | 2,1         | 1,4         |
| Autres supermarchés Belgique                     | 1,2         | 4,3         |
| <b>Commerce de détail (Retail)</b>               | <b>48,1</b> | <b>47,1</b> |
| Belgique   | 10,2        | 1,1         |
| France   | 32,7        | 31,5        |
| <b>Commerce de gros et foodservice</b>           | <b>42,9</b> | <b>32,6</b> |
| Activités d'ingénierie                           | 1,7         | 1,7         |
| Printing and document management solutions       | 1,6         | 1,6         |
| Energie alternative                              | 0,8         | 0,8         |
| <b>Autres activités</b>                          | <b>4,1</b>  | <b>4,1</b>  |
| <b>Consolidé</b>                                 | <b>95,2</b> | <b>83,8</b> |

Les mouvements dans le poste goodwill se présentent comme suit:

| (en millions d'EUR)  | 2010/11     | 2009/10     |
|--|-------------|-------------|
| <b>Valeur d'acquisition:</b>                                       |             |             |
| <b>Au 1 avril</b>  | <b>83,8</b> | <b>72,6</b> |
| Cession de points de vente (fonds de commerce)                     | 0,0         | (0,4)       |
| Acquisition de points de vente (fonds de commerce)                 | 1,6         | -           |
| Ajustement sur regroupements d'entreprises de l'exercice précédent | (0,1)       | -           |
| Acquis par regroupements d'entreprises de l'exercice courant       | 9,9         | 11,0        |
| Acquis par prise de contrôle dans entreprises associées            | 0,0         | 0,6         |
| <b>Au 31 mars</b>  | <b>95,2</b> | <b>83,8</b> |

L'augmentation du goodwill résultant des nouveaux regroupements d'entreprises de la période sous revue pour un montant de 9,9 millions d'euros se rapporte à l'acquisition du contrôle dans les filiales du groupe Foodinvest en Belgique et dans les sociétés françaises Nels & Co S.A.S. et Transpro France S.A.R.L.

Le goodwill par suite de l'acquisition du groupe Foodinvest s'élevait à 9,1 millions d'euros. Le profil national prononcé du groupe Foodinvest, le portefeuille de clients diversifié, la localisation logistique stratégique et le savoir-faire de l'équipe très motivé constituent des facteurs ayant contribué à la comptabilisation du goodwill. Le Groupe croit que cette reprise contribuera au renforcement de sa position sur le marché belge et à une croissance durable continue dans le business foodservice. Dans ce même secteur "Commerce de gros et foodservice" en France, le Groupe a réalisé l'acquisition de Transpro France S.A.R.L. associé d'un goodwill s'élevant à 0,6 million d'euros. Les facteurs ayant contribué à la comptabilisation du goodwill sont les synergies commerciales et logistiques que le Groupe s'attend à réaliser par l'optimisation de sa présence quasi-nationale dans le marché du foodservice français en produits frais.

## Partie 7: Rapport financier

### 8.10. Immobilisations incorporelles

|   | Immobilisations<br>incorporelles<br>développées | Concessions<br>software,<br>licences et<br>droits<br>similaires | Immobilisations<br>en cours<br>et autres<br>immobilisations<br>incorporelles | Total         |
|---|---|---|--|---------------|
| <i>(en millions d'EUR)</i>                    |   |   |  |               |
| <b>Valeur d'acquisition:</b>                  |   |   |  |               |
| <b>Au 1 avril 2009</b>                        | <b>4,3</b>                                      | <b>24,1</b>   | <b>7,8</b>   | <b>36,2</b>   |
| Acquis par regroupements d'entreprises        | 0,7   | 0,3   | 0,5  | 1,5           |
| Acquisitions                                  | 0,0   | 6,3   | 3,5  | 9,9           |
| Cessions et désaffectations                   | 0,0   | (1,6)   | (0,4)  | (2,0)         |
| Autres  | 0,1   | 6,8   | (6,7)  | 0,2           |
| <b>Au 31 mars 2010</b>                        | <b>5,1</b>                                      | <b>35,9</b>   | <b>4,7</b>   | <b>45,8</b>   |
| <b>Amortissements:</b>                        |   |   |  |               |
| <b>Au 1 avril 2009</b>                        | <b>(3,8)</b>                                    | <b>(15,2)</b>   | <b>(0,1)</b>   | <b>(19,1)</b> |
| Amortissements                                | (0,7)   | (3,8)   | (0,0)  | (4,5)         |
| Cessions et désaffectations                   | 0,0   | 0,4   | 0,0  | 0,4           |
| Autres  | (0,1)   | (0,1)   | 0,0  | (0,1)         |
| <b>Au 31 mars 2010</b>                        | <b>(4,5)</b>                                    | <b>(18,6)</b>   | <b>(0,2)</b>   | <b>(23,3)</b> |
| <b>Dépréciations:</b>                         |   |   |  |               |
| <b>Au 1 avril 2009</b>                        | <b>0,0</b>                                      | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>    |
| Dépréciations                                 | 0,0   | (1,6)   | 0,0  | (1,6)         |
| Désaffectations                               | 0,0   | 1,6   | 0,0  | 1,6           |
| <b>Au 31 mars 2010</b>                        | <b>0,0</b>                                      | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>    |
| <b>Valeur comptable nette au 31 mars 2010</b> | <b>0,6</b>                                      | <b>17,3</b>   | <b>4,5</b>   | <b>22,5</b>   |



|   | Immobilisations<br>incorporelles<br>développées | Concessions<br>software,<br>licences et<br>droits<br>similaires | Immobilisations<br>en cours<br>et autres<br>immobilisations<br>incorporelles | Total         |
|---|---|---|--|---------------|
| <i>(en millions d'EUR)</i>                    |   |   |  |               |
| <b>Valeur d'acquisition:</b>                  |   |   |  |               |
| <b>Au 1 avril 2010</b>                        | <b>5,1</b>                                      | <b>35,9</b>   | <b>4,7</b>   | <b>45,8</b>   |
| Acquis par regroupements d'entreprises        | 0,0   | 50,9  | 0,0  | 50,9          |
| Acquisitions                                  | 0,0   | 8,0   | 6,5  | 14,5          |
| Cessions et désaffectations                   | (0,0)   | (0,1)   | (0,5)  | (0,6)         |
| Autres  | 0,0   | 2,2   | (2,2)  | 0,0           |
| <b>Au 31 mars 2011</b>                        | <b>5,1</b>                                      | <b>96,9</b>   | <b>8,6</b>   | <b>110,6</b>  |
| <b>Amortissements:</b>                        |   |   |  |               |
| <b>Au 1 avril 2010</b>                        | <b>(4,5)</b>                                    | <b>(18,6)</b>   | <b>(0,2)</b>   | <b>(23,3)</b> |
| Amortissements                                | (0,2)   | (5,6)   | (0,0)  | (5,9)         |
| Cessions et désaffectations                   | 0,0   | 0,2   | 0,0  | 0,2           |
| Autres  | (0,0)   | 0,0   | (0,0)  | (0,0)         |
| <b>Au 31 mars 2011</b>                        | <b>(4,7)</b>                                    | <b>(24,1)</b>   | <b>(0,2)</b>   | <b>(29,0)</b> |
| <b>Dépréciations:</b>                         |   |   |  |               |
| <b>Au 1 avril 2010</b>                        | <b>0,0</b>                                      | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>    |
| Dépréciations                                 | 0,0   | 0,0   | 0,0  | 0,0           |
| Désaffectations                               | 0,0   | 0,0   | 0,0  | 0,0           |
| <b>Au 31 mars 2011</b>                        | <b>0,0</b>                                      | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>    |
| <b>Valeur comptable nette au 31 mars 2011</b> | <b>0,4</b>                                      | <b>72,8</b>   | <b>8,4</b>   | <b>81,6</b>   |

Le département informatique du Groupe réalise de nombreux développements de logiciels propres. La valeur comptable nette des logiciels développés en interne compris dans le poste «Concessions, software, licences et droits similaires» s'élève à 12,2 millions d'euros (contre 8,9 millions d'euros pour l'exercice précédent). Le poste «Immobilisations en cours» comporte également des logiciels internes en cours de développement pour un montant de 8,2 millions d'euros (la période précédente 4,0 millions d'euros). N'étant pas encore opérationnels, ces développements n'ont pas fait l'objet d'amortissements.

Par ailleurs, les immobilisations incorporelles de la période sous revue comportent également une concession pour un montant important. Elle est le résultat de l'augmentation de la part détenue dans Northwind S.A. Cette entité dispose d'une concession d'exploitation d'éoliennes en mer pour une période de 20 ans. La valorisation de cette concession, évaluée à 50,9 millions d'euros, a été effectuée sur base d'un modèle d'actualisation des flux futurs de trésorerie, basé sur des hypothèses conservatrices de l'intensité future des vents et d'un taux d'actualisation habituel dans le secteur de l'énergie éolienne off-shore.

## Partie 7: Rapport financier

### 8.11. Immobilisations corporelles

| <i>(en millions d'EUR)</i>                        | Terrains et<br>immeubles | Installations<br>machines et<br>outillage | Mobilier et<br>matériel<br>roulant | Location<br>financement et<br>droits similaires | Autres immo-<br>bilisations<br>corporelles | Immo-<br>bilisations<br>en cours | Total          |
|---|--------------------------|---|------------------------------------|---|--|----------------------------------|----------------|
| <b>Valeur d'acquisition:</b>                      |                          |   |                                    |   |  |                                  |                |
| <b>Au 1 avril 2009</b>                            | <b>1.148,4</b>           | <b>327,6</b>                              | <b>345,8</b>                       | <b>27,6</b>                                     | <b>55,9</b>                                | <b>9,3</b>                       | <b>1.914,6</b> |
| Acquis par regroupements<br>d'entreprises         | 13,3                     | 16,4                                      | 0,1                                | 1,3   | 0,5  | 0,0                              | 31,6           |
| Acquisitions                                      | 184,5                    | 47,2                                      | 43,0                               | 0,0   | 8,4  | 25,2                             | 308,3          |
| Cessions et<br>désaffectations                    | (11,3)                   | (10,2)                                    | (17,1)                             | 0,0   | (1,6)                                      | (0,0)                            | (40,2)         |
| Transferts vers<br>d'autres postes                | (3,3)                    | 8,2                                       | (0,0)                              | (1,6)   | (0,0)                                      | (3,3)                            | 0,0            |
| Autres  | 0,0                      | 0,0                                       | 0,0                                | 0,0   | (0,0)                                      | 0,0                              | 0,1            |
| <b>Au 31 mars 2010</b>                            | <b>1.331,6</b>           | <b>389,2</b>                              | <b>371,8</b>                       | <b>27,4</b>                                     | <b>63,2</b>                                | <b>31,2</b>                      | <b>2.214,4</b> |
| <b>Amortissements:</b>                            |                          |   |                                    |   |  |                                  |                |
| <b>Au 1 avril 2009</b>                            | <b>(381,2)</b>           | <b>(213,0)</b>                            | <b>(243,5)</b>                     | <b>(14,3)</b>                                   | <b>(26,4)</b>                              | <b>0,0</b>                       | <b>(878,5)</b> |
| Amortissements                                    | (49,6)                   | (31,7)                                    | (36,2)                             | (1,0)   | (4,0)                                      | 0,0                              | (122,4)        |
| Cessions et<br>désaffectations                    | 7,3                      | 8,2                                       | 15,5                               | (0,1)   | 0,8  | 0,0                              | 31,7           |
| Transferts vers<br>d'autres postes                | 1,9                      | (2,2)                                     | 0,0                                | 0,3   | (0,0)                                      | 0,0                              | 0,0            |
| Autres  | 0,0                      | (0,0)                                     | (0,0)                              | (0,0)   | (0,0)                                      | (0,0)                            | (0,0)          |
| <b>Au 31 mars 2010</b>                            | <b>(421,6)</b>           | <b>(238,7)</b>                            | <b>(264,2)</b>                     | <b>(15,2)</b>                                   | <b>(29,5)</b>                              | <b>0,0</b>                       | <b>(969,2)</b> |
| <b>Dépréciations:</b>                             |                          |   |                                    |   |  |                                  |                |
| <b>Au 1 avril 2009</b>                            | <b>0,0</b>               | <b>0,0</b>                                | <b>0,0</b>                         | <b>0,0</b>                                      | <b>0,0</b>                                 | <b>0,0</b>                       | <b>0,0</b>     |
| Dépréciations                                     | (1,3)                    | 0,0                                       | 0,0                                | 0,0   | 0,0  | 0,0                              | (1,3)          |
| <b>Au 31 mars 2010</b>                            | <b>(1,3)</b>             | <b>0,0</b>                                | <b>0,0</b>                         | <b>0,0</b>                                      | <b>0,0</b>                                 | <b>0,0</b>                       | <b>(1,3)</b>   |
| <b>Valeur comptable<br/>nette au 31 mars 2010</b> | <b>908,7</b>             | <b>150,5</b>                              | <b>107,6</b>                       | <b>12,2</b>                                     | <b>33,6</b>                                | <b>31,2</b>                      | <b>1.243,9</b> |



| (en millions d'EUR)                               | Terrains et<br>immeubles | Installations<br>machines et<br>outillage | Mobilier et<br>matériel<br>roulant | Location<br>financement et<br>droits similaires | Autres immo-<br>bilisations<br>corporelles | Immo-<br>bilisations<br>en cours | Total            |
|---|--------------------------|---|------------------------------------|---|--|----------------------------------|------------------|
| <b>Valeur d'acquisition:</b>                      |                          |   |                                    |   |  |                                  |                  |
| <b>Au 1 avril 2010</b>                            | <b>1.331,6</b>           | <b>389,2</b>                              | <b>371,8</b>                       | <b>27,4</b>                                     | <b>63,2</b>                                | <b>31,2</b>                      | <b>2.214,4</b>   |
| Acquis par regroupements<br>d'entreprises         | 9,0                      | 0,3                                       | 0,7                                | 0,1   | (0,0)                                      | 6,0                              | 16,1             |
| Acquisitions                                      | 184,2                    | 27,5                                      | 40,7                               | 1,4   | 5,8  | 29,0                             | 288,6            |
| Cessions et<br>désaffectations                    | (18,2)                   | (13,1)                                    | (12,8)                             | (2,9)   | (2,6)                                      | (0,6)                            | (50,1)           |
| Transferts vers<br>d'autres postes                | 5,9                      | 3,8                                       | 0,2                                | (1,6)   | 0,3  | (8,6)                            | 0,1              |
| Autres  | 0,0                      | (0,0)                                     | (0,0)                              | (0,0)   | 0,0  | (0,3)                            | (0,3)            |
| <b>Au 31 mars 2011</b>                            | <b>1.512,6</b>           | <b>407,7</b>                              | <b>400,6</b>                       | <b>24,4</b>                                     | <b>66,8</b>                                | <b>56,8</b>                      | <b>2.468,8</b>   |
| <b>Amortissements:</b>                            |                          |   |                                    |   |  |                                  |                  |
| <b>Au 1 avril 2010</b>                            | <b>(421,6)</b>           | <b>(238,7)</b>                            | <b>(264,2)</b>                     | <b>(15,2)</b>                                   | <b>(29,5)</b>                              | <b>0,0</b>                       | <b>(969,2)</b>   |
| Amortissements                                    | (64,1)                   | (35,4)                                    | (38,3)                             | (1,4)   | (4,7)                                      | 0,0                              | (143,9)          |
| Cessions et<br>désaffectations                    | 12,9                     | 11,7                                      | 10,9                               | 2,9   | 1,8  | 0,0                              | 40,1             |
| Transferts vers<br>d'autres postes                | 2,2                      | (2,4)                                     | (0,0)                              | 0,7   | (0,6)                                      | 0,0                              | (0,1)            |
| Autres  | 0,0                      | 0,0                                       | 0,0                                | (0,0)   | (0,0)                                      | 0,0                              | 0,0              |
| <b>Au 31 mars 2011</b>                            | <b>(470,5)</b>           | <b>(264,7)</b>                            | <b>(291,7)</b>                     | <b>(12,9)</b>                                   | <b>(33,1)</b>                              | <b>0,0</b>                       | <b>(1.073,0)</b> |
| <b>Dépréciations:</b>                             |                          |   |                                    |   |  |                                  |                  |
| <b>Au 1 avril 2010</b>                            | <b>(1,3)</b>             | <b>0,0</b>                                | <b>0,0</b>                         | <b>0,0</b>                                      | <b>0,0</b>                                 | <b>0,0</b>                       | <b>(1,3)</b>     |
| Dépréciations                                     | (0,1)                    | 0,0                                       | 0,0                                | 0,0   | (0,0)                                      | 0,0                              | (0,2)            |
| Reprise de dépréciations                          | 1,2                      | 0,0                                       | 0,0                                | 0,0   | 0,0  | 0,0                              | 1,2              |
| <b>Au 31 mars 2011</b>                            | <b>(0,2)</b>             | <b>0,0</b>                                | <b>0,0</b>                         | <b>0,0</b>                                      | <b>(0,0)</b>                               | <b>0,0</b>                       | <b>(0,3)</b>     |
| <b>Valeur comptable<br/>nette au 31 mars 2011</b> | <b>1.041,9</b>           | <b>143,0</b>                              | <b>108,9</b>                       | <b>11,5</b>                                     | <b>33,6</b>                                | <b>56,8</b>                      | <b>1.395,6</b>   |

La valeur nette comptable des immobilisations données en garantie de l'exécution des engagements s'élève à 15,1 millions d'euros (la période précédente 7,3 millions d'euros); voir note 8.23. Passifs productifs d'intérêts. L'augmentation s'explique par l'acquisition du groupe Foodinvest. Par ailleurs, il y a également des garanties réelles, d'une valeur comptable nette de 93,6 millions d'euros, pour lesquels il n'y a plus de dette en cours.

Les subsides reçus sont compris dans la valeur nette comptable des immobilisations corporelles. Ces subsides représentent, nets:

| (en millions d'EUR)    | Terrains et<br>immeubles | Installations<br>machines et<br>outillage | Mobilier et<br>matériel<br>roulant | Location<br>financement et<br>droits similaires | Autres immo-<br>bilisations<br>corporelles | Immo-<br>bilisations<br>en cours | Total      |
|------------------------|--------------------------|---|------------------------------------|---|--|----------------------------------|------------|
| <b>Au 31 mars 2010</b> | <b>6,5</b>               | <b>1,2</b>                                | <b>0,6</b>                         | <b>0,2</b>                                      | <b>0,0</b>                                 | <b>0,0</b>                       | <b>8,5</b> |
| <b>Au 31 mars 2011</b> | <b>6,5</b>               | <b>2,0</b>                                | <b>0,7</b>                         | <b>0,2</b>                                      | <b>0,0</b>                                 | <b>0,0</b>                       | <b>9,3</b> |

Les subsides comptabilisés dans le compte de résultat totalisent un montant de 0,3 million d'euros (contre 0,6 million d'euros pour la période précédente).

A la suite de la centralisation du patrimoine immobilier en Belgique, le Groupe a analysé la durée d'utilité de ses immeubles. Il y a des indications que les durées d'utilité actuellement en vigueur conformément aux principes comptables du Groupe pourraient s'avérer supérieures aux durées d'utilité réelles. Une étude complémentaire est actuellement en cours. Cette étude pourrait résulter en une révision et une harmonisation des durées d'utilité de certains immeubles pour les activités belges dans un avenir proche. La révision concerne des immeubles tels que des immeubles de commerce, des immeubles de bureaux et des immeubles destinés à la production et au stockage. La durée d'utilité de ces catégories pourrait éventuellement être portée à 30 ans, ce qui résulterait en une charge d'amortissement potentiellement accrue pour les cinq prochaines années. L'impact sur l'exercice 2011/12 est estimé à environ 9 millions d'euros.

## 8.12. Participations dans des entreprises associées

| (en millions d'EUR)   | 2010/11     | 2009/10     |
|---|-------------|-------------|
| <b>Valeur comptable au 1 avril</b>  | <b>33,9</b> | <b>12,2</b> |
| Acquisitions/augmentations du capital   | 1,4         | 26,7        |
| Diminution par obtention de contrôle dans entreprises associées                       | (0,3)       | (0,6)       |
| Quote-part dans le résultat de l'exercice des entreprises associées                   | 2,8         | (0,7)       |
| Quote-part dans les autres éléments du résultat global des entreprises associées      | 0,8         | (1,3)       |
| Remboursement à la suite de la diminution de capital de Sofindev S.A. et Sofindev III | -           | (2,3)       |
| Cessions  | (3,1)       | -           |
| Transfer vers des investissements à long terme  | (7,9)       | -           |
| Quote-part dans les dividendes distribués   | (0,1)       | -           |
| Elimination des résultats d'entreprises associées                                     | (0,3)       | -           |
| Autre diminution  | (0,7)       | -           |
| <b>Valeur comptable au 31 mars</b>  | <b>26,5</b> | <b>33,9</b> |

Les participations dans les entreprises associées pour la période 2010/11 concernent Coopernic S.C.R.L. (20%), Belwind S.A. (26,9%) et Xenarjo S.C.R.L. (24,99%).

La part du résultat des entreprises associées se compose de 2,8 millions d'euros augmenté du profit résultant de l'acquisition à des conditions avantageuses de Belwind S.A. pour un montant de 2,4 millions d'euros.

Pour 2009/10 les chiffres-clés des entreprises associées sont les suivants:

| <i>(en millions d'EUR)</i> | Actifs | Passifs | Capitaux propres | Chiffre d'affaires | Résultat net |
|----------------------------|--------|---------|------------------|--------------------|--------------|
| Sofindev S.A.              | 15,5   | 0,6     | 14,9             | 0,0                | 7,1          |
| Sofindev II S.A.           | 18,7   | 4,7     | 14,0             | 0,1                | (1,9)        |
| Sofindev III S.A.          | 20,8   | 2,3     | 18,5             | 0,1                | (0,1)        |
| Coopernic S.C.R.L.         | 83,6   | 82,9    | 0,7              | 2,6                | 0,1          |
| Northwind S.A.             | 1,2    | 0,1     | 1,1              | 0,0                | 0,0          |
| Belwind S.A.               | 580,4  | 496,5   | 83,9             | 0,0                | (5,9)        |
| Vendis Capital S.A.        | 8,1    | 0,2     | 7,9              | 0,0                | (0,5)        |

Pour 2010/11 les chiffres-clés des entreprises associées sont les suivants:

| <i>(en millions d'EUR)</i> | Actifs | Passifs | Capitaux propres | Chiffre d'affaires | Résultat net |
|----------------------------|--------|---------|------------------|--------------------|--------------|
| Coopernic S.C.R.L.         | 107,3  | 106,4   | 0,9              | 2,9                | 0,1          |
| Belwind S.A.               | 695,6  | 599,2   | 96,4             | 32,1               | 12,5         |
| Xenarjo S.C.R.L.           | 0,5    | 0,1     | 0,4              | 0,0                | (0,6)        |

Ces chiffres clé reflètent 100% de chaque entité présentée.

La participation dans Sofindev S.A. a été vendue intégralement en mars 2011. A la suite de la perte d'une influence notable, les sociétés Sofindev II S.A., Sofindev III S.A. et Vendis Capital S.A. n'ont plus été consolidées comme étant des entreprises associées.

La participation dans Xenarjo S.C.R.L. a été acquise en mai 2010 et Northwind S.A. est consolidé intégralement à partir de l'exercice 2010/11.

## 8.13. Placements

### 8.13.1. Actifs non courants

| <i>(en millions d'EUR)</i>     | 31.03.11    | 31.03.10    |
|--------------------------------|-------------|-------------|
| Actions disponibles à la vente | 43,0        | 40,9        |
| <b>Total</b>                   | <b>43,0</b> | <b>40,9</b> |

Les placements présentés sous les actifs non courants sont évolués comme suite dans l'exercice:

| <i>(en millions d'EUR)</i>                                   | 2010/11     | 2009/10     |
|--|-------------|-------------|
| <b>Au 1 avril</b>  | <b>40,9</b> | <b>35,2</b> |
| Acquisitions   | 0,3         | 5,9         |
| Dépréciations  | (0,2)       | (0,0)       |
| Transfert vers participations dans des entreprises associées | 7,9         | -           |
| Transfert vers participations consolidées                    | (5,8)       | (0,2)       |
| <b>Au 31 mars</b>  | <b>43,0</b> | <b>40,9</b> |

Ce poste comporte essentiellement la participation du Groupe dans le groupe balte IKI à concurrence de 10,5%.

Au cours de l'exercice, des placements ont été acquis pour un montant de 0,3 million d'euros. Par ailleurs, un placement a été affecté par une dépréciation de 0,2 million d'euros, le total des dépréciations sur placements s'élevant à 0,3 million d'euros.

Le total des dépréciations s'élève à 0,3 million d'euros (la période précédente 0,2 million d'euros).

Les participations dans Sofindev II S.A., Sofindev III S.A. et Vendis Capital S.A. ont été classées comme étant disponibles à la vente, et ce en raison de l'absence d'influence notable dans ces sociétés (voir note 8.12. Participations dans des entreprises associées).

L'acquisition du groupe Foodinvest n'étant pas encore finalisée au cours de l'exercice précédent. Par conséquent, l'acompte sur la participation avait été classé comme étant disponible à la vente.

### 8.13.2. Actifs courants

| (en millions d'EUR)                        | 31.03.11    | 31.03.10    |
|--|-------------|-------------|
| Actions détenues à des fins de transaction | 10,7        | 13,5        |
| Titres à revenu fixe                       | 14,4        | 24,9        |
| <b>Total</b>                               | <b>25,1</b> | <b>38,4</b> |

Les placements présentés sous les actifs courants sont évolués comme suite dans l'exercice:

| (en millions d'EUR)                                     | 2010/11     | 2009/10     |
|---|-------------|-------------|
| <b>Au 1 avril</b>                                       | <b>38,4</b> | <b>55,3</b> |
| Acquisitions  | 4,6         | 8,2         |
| Cessions (de titres détenus jusqu'à échéance)           | (18,4)      | (31,8)      |
| Variations de la juste valeur par le compte de résultat | 0,6         | 6,7         |
| <b>Au 31 mars</b>                                       | <b>25,1</b> | <b>38,4</b> |

Les placements à court terme dans des actions cotés en bourse concernent majoritairement des placements détenus par la société luxembourgeoise de réassurance Locré (23,9 millions d'euros pour la période en cours). Les placements présentés sous la rubrique des actifs courants sont évalués sur base de leurs cours au 31 mars 2011, les variations de la juste valeur sont comptabilisées au compte de résultat.

Vous trouverez de plus amples informations concernant la gestion des risques de placement dans la note 8.25. Gestion des risques. Les pertes nettes réalisées sur les ventes s'élèvent à 0,9 million d'euros pour la période en cours (contre une perte nette de 0,8 million d'euros pour la période précédente).



## Partie 7: Rapport financier

### 8.14. Regroupements d'entreprises et cessions de filiales

L'impact des acquisitions et cessions sur les actifs et passifs du Groupe, calculé sur base du solde de l'actif et du passif de l'activité acquise/cédée à la date d'acquisition/de cession se présente comme suit:

| (en millions d'EUR)  | Comptabilisé dans la consolidation 2010/11 | Ajustements 2010/11 | Bilan à la date d'acquisition 2010/11 | Comptabilisé dans la consolidation 2009/10 | Ajustements 2009/10 | Bilan à la date d'acquisition 2009/10 |
|--|--|---------------------|---------------------------------------|--|---------------------|---------------------------------------|
| Goodwill   | -  | (0,8)               | 0,8                                   | -  | (1,0)               | 1,0                                   |
| Immobilisations incorporelles  | 50,9                                       | 50,9                | 0,1                                   | 1,5  | 0,1                 | 1,4                                   |
| Immobilisations corporelles  | 16,1                                       | 0,1                 | 16,0                                  | 31,6                                       | 10,9                | 20,7                                  |
| Placements   | 0,0  | 0,0                 | 0,0                                   | 0,2  | (0,5)               | 0,8                                   |
| Actifs d'impôt différé   | 0,4  | 0,4                 | (0,0)                                 | 1,6  | 1,6                 | 0,0                                   |
| <b>Total des actifs non courants</b>   | <b>67,4</b>                                | <b>50,5</b>         | <b>16,9</b>                           | <b>35,0</b>                                | <b>11,1</b>         | <b>23,9</b>                           |
| Stocks   | 3,4  | 0,0                 | 3,4                                   | 1,4  | 0,0                 | 1,4                                   |
| Créances d'impôt courant   | 7,9  | 0,0                 | 7,9                                   | 9,8  | 0,0                 | 9,8                                   |
| Autres créances  | 1,4  | (6,6)               | 8,0                                   | 4,4  | 0,0                 | 4,4                                   |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie  | 1,1  | 0,0                 | 1,1                                   | 5,2  | 0,0                 | 5,2                                   |
| <b>Total des actifs courants</b>   | <b>13,8</b>                                | <b>(6,6)</b>        | <b>20,4</b>                           | <b>20,8</b>                                | <b>0,0</b>          | <b>20,8</b>                           |
| <b>TOTAL DES ACTIFS</b>  | <b>81,2</b>                                | <b>43,9</b>         | <b>37,4</b>                           | <b>55,7</b>                                | <b>11,0</b>         | <b>44,7</b>                           |
| Provisions   | (0,2)                                      | (0,1)               | (0,1)                                 | (3,1)                                      | (0,6)               | (2,5)                                 |
| Passifs d'impôt différé  | (17,4)                                     | (17,2)              | (0,2)                                 | (2,0)                                      | (2,0)               | 0,0                                   |
| Passifs productifs d'intérêts  | (5,9)                                      | 6,2                 | (12,1)                                | (1,8)                                      | (0,3)               | (1,5)                                 |
| <b>Total des passifs non courants</b>  | <b>(23,5)</b>                              | <b>(11,1)</b>       | <b>(12,4)</b>                         | <b>(6,9)</b>                               | <b>(2,9)</b>        | <b>(4,0)</b>                          |
| Découverts bancaires   | (2,3)                                      | 0,0                 | (2,3)                                 | (22,8)                                     | 0,0                 | (22,8)                                |
| Autres passifs productifs d'intérêts   | (4,2)                                      | 0,3                 | (4,6)                                 | (0,4)                                      | 0,0                 | (0,4)                                 |
| Dettes commerciales et autres passifs  | (12,5)                                     | (0,0)               | (12,5)                                | (19,1)                                     | 0,0                 | (19,1)                                |
| <b>Total des passifs courants</b>  | <b>(19,1)</b>                              | <b>0,3</b>          | <b>(19,4)</b>                         | <b>(42,2)</b>                              | <b>0,0</b>          | <b>(42,2)</b>                         |
| <b>TOTAL DES PASSIFS</b>   | <b>(42,5)</b>                              | <b>(10,8)</b>       | <b>(31,8)</b>                         | <b>(49,1)</b>                              | <b>(2,9)</b>        | <b>(46,2)</b>                         |
| <b>Solde nette des actifs et passifs</b>   | <b>38,7</b>                                | <b>33,1</b>         | <b>5,6</b>                            | <b>6,6</b>                                 | <b>8,2</b>          | <b>(1,5)</b>                          |
| <b>Quote-part du Groupe dans le solde des actifs et passifs</b>  | <b>25,8</b>                                |                     |                                       | <b>6,6</b>                                 |                     |                                       |
| Coût total des regroupements d'entreprises de la période   | (35,7)                                     |                     |                                       | (18,2)                                     |                     |                                       |
| <b>Goodwill suite aux regroupements d'entreprises et participations supplémentaires dans des entreprises associées</b> | <b>(9,9)</b>                               |                     |                                       | <b>(11,6)</b>                              |                     |                                       |
| Montant (payé)/reçu pour les regroupements d'entreprises de la période   | (35,7)                                     |                     |                                       | (16,7)                                     |                     |                                       |
| Montant (payé) pour les regroupements d'entreprises de la période précédente   | (1,8)                                      |                     |                                       | (1,9)                                      |                     |                                       |
| Avances payées dans la période précédente pour les regroupements d'entreprises de la période                           | 6,2  |                     |                                       | 0,8  |                     |                                       |
| Trésorerie acquise   | (1,2)                                      |                     |                                       | (17,6)                                     |                     |                                       |
| <b>Flux net de trésorerie sortant</b>  | <b>(32,4)</b>                              |                     |                                       | <b>(35,4)</b>                              |                     |                                       |

Il n'y a pas eu de ventes de filiales au cours de l'exercice, ni au cours de l'exercice précédent.

Les regroupements d'entreprises de la période 2010/11 concernent essentiellement l'acquisition des entreprises du groupe Foodinvest en Belgique et des sociétés Nels & Co S.A.S. et Transpro France S.A.R.L. en France. Un réaménagement de la structure de l'actionnariat de Northwind S.A., dont la part du Groupe s'élève à 66,67%, fait en sorte que cette entité est reprise intégralement dans la consolidation à partir de cet exercice. Auparavant cette société était intégrée selon la méthode de la mise en équivalence.

La part de ces entités dans le résultat consolidé à partir de la date d'acquisition s'élève à -2,8 millions d'euros. Leur participation au chiffre d'affaires consolidé s'élève quant à lui à 42,1 millions et ils représentent un nombre d'employés supplémentaire de 115 personnes.

La contrepartie payée pour les regroupements d'entreprises de l'exercice se compose d'acquisitions dans le secteur «Commerce de gros et foodservice» (9,6 millions d'euros), le secteur «Commerce de détail» (0,2 million

d'euros) et le secteur «Autres activités» (25,9 millions d'euros). Une correction relative à un regroupement d'entreprises intervenu dans une période précédente a été comptabilisée à concurrence de 0,1 million d'euros.

En 2009/10 les filiales suivantes avaient été acquises: Fraxicor S.A., New Center S.A., MP Medical S.A., Mitto S.A. et Distienen S.A. en Belgique, les entreprises françaises Picta Frais S.A.S., Unibuy G.I.E. et Wilson S.A.S. ainsi que le groupe français Unifrais.

## 8.15. Actifs et passifs d'impôt différé

Les actifs et passifs d'impôt différé doivent être attribués comme suit:

### 8.15.1. Valeur nette comptable

| (en millions d'EUR)   | Actifs      |             | Passifs        |               | Solde         |               |
|---|-------------|-------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|   | 2010/11     | 2009/10     | 2010/11        | 2009/10       | 2010/11       | 2009/10       |
| Immobilisations incorporelles   | 1,5         | 0,9         | (18,6)         | (2,6)         | (17,2)        | (1,7)         |
| Immobilisations corporelles   | 0,7         | 1,1         | (86,3)         | (79,2)        | (85,6)        | (78,0)        |
| Stocks  | 2,5         | 0,5         | 0,0            | 0,0           | 2,5           | 0,5           |
| Créances  | 0,0         | 0,0         | 0,0            | 0,0           | 0,0           | 0,0           |
| Autres actifs courants  | 5,5         | 2,6         | (3,1)          | (0,8)         | 2,4           | 1,8           |
| Provisions pour avantages du personnel  | 8,5         | 10,2        | 0,0            | 0,0           | 8,5           | 10,2          |
| Autres provisions   | 0,2         | 0,6         | (8,1)          | (9,2)         | (7,9)         | (8,6)         |
| Autres passifs  | 2,5         | 3,2         | (0,5)          | 0,0           | 2,0           | 3,2           |
| Pertes fiscales reportées, crédits d'impôt et impôts sur le résultat récupérables | 42,2        | 34,9        | (0,4)          | (0,2)         | 41,9          | 34,7          |
| <b>Actifs/(passifs) d'impôt différé bruts</b>                                     | <b>63,6</b> | <b>54,0</b> | <b>(117,1)</b> | <b>(92,0)</b> | <b>(53,5)</b> | <b>(38,0)</b> |
| Actifs/(passifs) d'impôt non-agréé  | (17,4)      | (16,5)      | 2,4            | 2,4           | (14,9)        | (14,1)        |
| Compensation actifs/(passifs)   | (24,3)      | (20,2)      | 24,3           | 20,2          | 0,0           | 0,0           |
| <b>Actifs/(passifs) d'impôt différé nets</b>                                      | <b>21,9</b> | <b>17,3</b> | <b>(90,3)</b>  | <b>(69,4)</b> | <b>(68,4)</b> | <b>(52,1)</b> |

## 8.15.2. Evolution de la valeur nette comptable

| (en millions d'EUR)   | Actifs      |             | Passifs       |               | Solde         |               |
|---|-------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|   | 2010/11     | 2009/10     | 2010/11       | 2009/10       | 2010/11       | 2009/10       |
| <b>Valeur nette comptable au 1 avril</b>                              | <b>17,3</b> | <b>9,6</b>  | <b>(69,4)</b> | <b>(55,5)</b> | <b>(52,1)</b> | <b>(45,9)</b> |
| Compensation actifs/(passifs)   | 2,3         | -           | (2,3)         | -             | 0,0           | -             |
| Augmentation/(diminution) par le compte de résultat                   | 4,5         | 7,6         | (1,2)         | (11,4)        | 3,3           | (3,8)         |
| Variations comptabilisées dans les autres éléments du résultat global | (2,6)       | (1,8)       | 0,0           | (0,2)         | (2,6)         | (2,0)         |
| Acquis par regroupements d'entreprises (1)                            | 0,4         | 1,9         | (17,4)        | (2,3)         | (17,0)        | (0,4)         |
| <b>Valeur nette comptable au 31 mars</b>                              | <b>21,9</b> | <b>17,3</b> | <b>(90,3)</b> | <b>(69,4)</b> | <b>(68,4)</b> | <b>(52,1)</b> |

(1) Les montants dans ce tableau sont présentés conformément à leur origine, tandis que la note 8.14. Regroupements d'entreprises et cessions de filiales fournit une position nette pour tous les regroupements d'entreprise.

Au 31 mars 2011, le Groupe n'avait pas comptabilisé 14,9 millions d'euros d'actifs d'impôt différé (contre 12,5 millions d'euros au 31 mars 2010). Ce montant a trait aux différences temporaires ainsi qu'aux pertes fiscales et aux crédits d'impôt inutilisés pour un total de 48,7 millions d'euros, qui peuvent être reportés sans limite dans le temps.

Le Groupe n'a comptabilisé d'actifs d'impôt différé que dans la mesure où il est probable que des produits futurs imposables seront disponibles pour y imputer les pertes fiscales reportées et les crédits d'impôt inutilisés. Par futur, le Groupe entend dans la période à venir de cinq ans.

Au sein du Groupe, il n'existe pas de politique immuable de paiement de dividendes des filiales à la société mère. Si une politique de dividendes active voyait le jour pour toutes les filiales, un passif d'impôt différé additionnel de 19,1 millions d'euros devrait être comptabilisé pour l'exercice 2010/11 (20,0 millions d'euros pour l'exercice 2009/10) en tant que charge d'impôts sur les dividendes non encore distribués des filiales.

## 8.16. Stocks

| (en millions d'EUR)   | 31.03.11     | 31.03.10     |
|---|--------------|--------------|
| Matières premières et auxiliaires, en cours de production et produits finis | 24,2         | 20,6         |
| Marchandises achetées destinées à la revente                                | 500,3        | 461,4        |
| Acomptes versés   | 13,6         | 13,7         |
| <b>Total des stocks</b>   | <b>538,2</b> | <b>495,7</b> |

Le stock de marchandises est présenté sur une base nette des réductions de valeurs. La réduction de valeur cumulée du stock de marchandises s'élève à 4,6 millions d'euros pour la période contre 3,0 millions d'euros pour la période précédente.

## 8.17. Créances commerciales et autres créances

## 8.17.1. Autres créances non courantes

| (en millions d'EUR)                                       | 31.03.11    | 31.03.10    |
|---|-------------|-------------|
| Prêts consentis aux clients                               | 3,1         | 4,2         |
| Prêts consentis aux entreprises associées                 | 12,2        | 7,7         |
| Autres créances productives d'intérêts                    | 5,7         | 5,7         |
| <b>Total des créances commerciales et autres créances</b> | <b>21,0</b> | <b>17,6</b> |

Les prêts consentis aux clients concernent essentiellement des prêts aux clients franchisés de Spar Retail S.A. Les prêts consentis aux clients sont présentés nets des pertes de valeurs. Ces pertes de valeurs s'élèvent à 1,2 million d'euros au 31 mars 2011 (contre 1,1 million d'euros au 31 mars 2010). Les prêts sont généralement conclus pour une période de 10 ans à un taux d'intérêt variable.

Au cours de la période précédente, le Groupe a octroyé un prêt à son entreprise associée Belwind S.A. pour un montant de 7,7 millions d'euros. Au cours de l'exercice l'emprunt subordonné portant intérêt accordé à Belwind S.A. a été réévalué à concurrence de 3,7 millions d'euros. Par ailleurs, un reclassement du compte courant de Belwind S.A. vers le long

terme à concurrence de 0,8 millions d'euros a été effectué.

Les «Autres créances productives d'intérêt» se composent principalement d'un prêt accordé à UAB Palink (IKI) pour un montant de 5,2 millions d'euros (montant identique à l'exercice précédent).

L'échéancier des autres créances à long terme se présente comme suit:

| (en millions d'EUR)           | 31.03.11    | 31.03.10    |
|-------------------------------|-------------|-------------|
| Remboursable entre 1 et 5 ans | 10,0        | 10,2        |
| Remboursable à plus de 5 ans  | 11,0        | 7,4         |
| <b>Total</b>                  | <b>21,0</b> | <b>17,6</b> |

#### 8.17.2. Créances commerciales et autres créances à court terme

| (en millions d'EUR)   | 31.03.11     | 31.03.10     |
|---|--------------|--------------|
| Créances commerciales   | 440,5        | 361,6        |
| Projets pour le compte de tiers                               | 1,6          | 0,7          |
| Garanties données   | 0,4          | 1,0          |
| <b>Total des créances commerciales</b>                        | <b>442,5</b> | <b>363,3</b> |
| TVA à recevoir  | 2,4          | 2,0          |
| Charges à reporter  | 11,1         | 7,9          |
| Prêts consentis aux clients venant à échéance endéans l'année | 0,8          | 0,9          |
| Garanties données   | 4,7          | 3,3          |
| Intérêts à recevoir   | 0,7          | 0,6          |
| Autres créances   | 10,5         | 9,9          |
| <b>Total des autres créances courantes</b>                    | <b>30,2</b>  | <b>24,6</b>  |

#### Créances commerciales

Les créances commerciales sont présentées nettes des pertes de valeurs. Ces pertes de valeurs s'élèvent à 9,6 millions d'euros au 31 mars 2011 (contre 10,4 millions d'euros au 31 mars 2010).

#### Autres créances

Les autres créances sont présentées nettes des pertes de valeurs; ces pertes de valeurs s'élèvent à 2,4 millions d'euros au 31 mars 2011 (contre 2,3 millions d'euros au 31 mars 2010).



L'échéancier des créances commerciales peut être détaillé comme suit

| (en millions d'EUR)          | 31.03.11        |                  | 31.03.10        |                  |
|------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
|                              | Valeur nominale | Pertes de valeur | Valeur nominale | Pertes de valeur |
| Non échues                   | 355,3           | (0,1)            | 296,4           | -                |
| Echues entre 1 et 6 mois     | 78,0            | (0,9)            | 58,3            | (2,5)            |
| Echues depuis plus de 6 mois | 16,8            | (8,7)            | 17,3            | (7,9)            |
| <b>Total</b>                 | <b>450,1</b>    | <b>(9,6)</b>     | <b>372,0</b>    | <b>(10,4)</b>    |

L'évolution des pertes de valeurs sur les créances commerciales et les autres créances peut être détaillée comme suit:

| (en millions d'EUR) | Pertes de valeur<br>créances commerciales |               | Pertes de valeur<br>autres créances |              |
|---------------------|---|---------------|-------------------------------------|--------------|
|                     | 2010/11                                   | 2009/10       | 2010/11                             | 2009/10      |
| <b>Au 1 avril</b>   | <b>(10,4)</b>                             | <b>(10,6)</b> | <b>(2,3)</b>                        | <b>(2,3)</b> |
| Dotation            | (5,0)                                     | (4,2)         | (0,1)                               | (0,1)        |
| Reprise/utilisation | 5,8                                       | 4,4           | 0,1                                 | 0,1          |
| <b>Au 31 mars</b>   | <b>(9,6)</b>                              | <b>(10,4)</b> | <b>(2,4)</b>                        | <b>(2,3)</b> |

### 8.17.3. Contrats de construction

Les activités d'ingénierie sont essentiellement conduites par la société Intrion S.A., qui est spécialisée dans l'automatisation logistique. Les contrats de construction de ces sociétés sont évalués à leur coût, majoré du bénéfice déjà réalisé (9,9 millions d'euros) et minoré de la provision pour les pertes attendues (0,1 millions d'euros) et des avances facturées au prorata de l'avancement du projet. Les montants repris ci-dessous concernent les projets en cours au 31 mars. Certains projets s'étalent sur plusieurs exercices.

| (en millions d'EUR)  | 31.03.11 | 31.03.10 |
|--|----------|----------|
| Avances facturées sur les contrats de construction                                   | 41,4     | 36,7     |
| Coûts encourus sur les contrats de construction, augmenté par les résultats reconnus | (41,5)   | (33,4)   |

### 8.18. Trésorerie et équivalents de trésorerie

| (en millions d'EUR)                                  | 31.03.11     | 31.03.10     |
|--|--------------|--------------|
| Total des placements de trésorerie                   | 196,1        | 165,6        |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie              | 91,8         | 82,3         |
| <b>Total des actifs</b>                              | <b>287,9</b> | <b>247,9</b> |
| Découverts bancaires                                 | 3,6          | 2,9          |
| <b>Total des passifs</b>                             | <b>3,6</b>   | <b>2,9</b>   |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nette</b> | <b>284,3</b> | <b>245,0</b> |

### 8.19. Capitaux propres

#### 8.19.1. Gestion du capital

L'objectif du Groupe en matière de gestion de ses capitaux propres consiste à maintenir une structure financière saine dépendant le moins possible de financements externes et à créer de la valeur ajoutée pour les actionnaires. Le Conseil d'Administration aspire à faire progresser le dividende annuel par action au moins en proportion de la croissance du bénéfice du Groupe. Le taux de distribution (pay-out ratio) a ces dernières années toujours été supérieur à un tiers du bénéfice du Groupe et s'élève cette année à 43,2%. Selon les dispositions statutaires, au moins 90% du bénéfice distribuable sont destinés aux actionnaires et maximum 10% aux administrateurs. Par ailleurs, le Groupe tente en plus de sa croissance organique de créer de la valeur ajoutée pour les actionnaires en rachetant des actions propres. Le Conseil d'Administration est mandaté pour acquérir des actions propres jusqu'à un maximum de 20% des actions émises. L'implication du personnel dans la croissance du Groupe est également une des priorités du Groupe, raison pour laquelle il organise chaque année, depuis 1987, une augmentation du capital réservée au personnel.

#### 8.19.2. Capital

Sur décision de l'Assemblée générale extraordinaire des Actionnaires du 12 octobre 2010, le capital a été augmenté de 715.585 actions VVPR avec avantage fiscal, réservées aux membres du personnel du Groupe; cette augmentation représente un apport en capital de 23.900.539 euros.

Le capital social de l'Entreprise au 31 mars 2011 s'élève à 232.903.430 euros répartis en 159.485.925 actions ordinaires sans valeur nominale et 8.829.005 actions VVPR avec avantage fiscal, également sans valeur nominale. Toutes les actions donnent droit à une participation aux bénéfices, sauf celles détenues par l'Entreprise.

#### 8.19.3. Actions propres

La réserve pour actions propres correspond au coût des actions rachetées. Au 31 mars 2011, le Groupe détenait 9.761.336 actions propres, soit 5,80% des actions émises à la date de clôture. L'Assemblée générale extraordinaire des Actionnaires autorise depuis plusieurs années le Conseil d'Administration d'acquérir des actions propres jusqu'à maximum 20% du nombre total d'actions émises. Le Conseil d'Administration examine régulièrement sa politique en matière de rachat. Le moment du rachat est déterminé, entre autres, par l'évolution du cours. Durant la période du 1er avril 2011 jusqu'au 10 juin 2011 inclus, l'Entreprise n'a pas acquis des actions propres. Conformément à l'art. 622 par. 1 du Code des sociétés, les droits de vote liés aux actions que l'Entreprise ou ses filiales possèdent sont suspendus.

#### 8.19.4. Dividendes

Le 24 juin 2011, le Conseil d'Administration a proposé la mise en paiement d'un dividende brut de 145,9 millions d'euros soit 0,920 euros par action. L'année précédente, le dividende proposé s'élevait à 141,6 millions d'euros soit 0,896 euro par action. Ce montant tient compte de la situation du rachat d'actions propres jusqu'au 10 juin 2011 inclus et du nombre d'actions réservées dans le cadre de la participation aux bénéfices à verser en septembre 2011. Le dividende n'a pas été repris dans les comptes consolidés de l'exercice 2010/11.

#### 8.19.5. Attribution d'actions aux membres du personnel dans le cadre de la participation aux bénéfices

En vertu de la loi du 22 mai 2001 relative à la participation des travailleurs au capital et aux bénéfices des sociétés (M.B. 9 juin 2001) et de la convention collective de travail n°90 du 20 décembre 2007 concernant les avantages non récurrents liés aux résultats, le Groupe a mis au point, en collaboration avec les partenaires sociaux, un

système de participation aux bénéfices. Le Groupe offre à ses membres du personnel la possibilité de recevoir la participation au bénéfice sous la forme d'actions des Ets. Fr. Colruyt S.A. et de bénéficier ainsi d'un régime fiscal favorable prévu par la loi. L'attribution de ces actions se fait selon des conditions conformes aux conditions de marché ; le prix pour cette année ayant été fixé à 36,46 euros par action. Ces actions sont bloquées pendant une période de 2 ans sur un compte individuel au nom des membres du personnel ayant opté pour ce système.

Le 31 mars 2010, un montant de 25,8 millions d'euros (comprenant le précompte mobilier et les charges sociales) a été réservé dans le cadre de la participation bénéficiaire. Au cours de l'exercice, 9,8 millions d'euros (hors précompte mobilier) a été attribué sous forme d'actions, ce qui correspond à 269.885 actions (après la division par cinq du nombre d'actions).

Le 31 mars 2011, un montant de 24,8 millions d'euros (comprenant le précompte mobilier et les charges sociales) a été rendu disponible pour la participation bénéficiaire, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires. Depuis cet exercice, la participation bénéficiaire est partagée entre, d'une part, la participation bénéficiaire accordée dans le cadre de la loi du 22 mai 2001 relative à la participation des travailleurs et d'autre part, celle accordée conformément à la convention collective de travail (CCT) n°90 du 20 décembre 2007 concernant les avantages non récurrents liés aux résultats. Les avantages de cette CCT peuvent être payés uniquement en trésorerie et se sont élevés à 14,9 millions d'euros. Pour les 9,9 millions d'euros restants (partagés conformément aux prescrits de la loi du 22 mai 2001), 7.620 membres du personnel ont choisi de recevoir la participation bénéficiaire sous forme d'actions, ce qui correspond à 3,7 millions d'euros (hors précompte mobilier) ou encore 101.339 actions.

Compte tenu de la division du nombre d'actions par cinq, telle que décidée par l'Assemblée générale extraordinaire du 12 octobre 2010, le nombre d'actions en circulation a évolué comme suit:

|   | Actions ordinaires | Actions VVPR     | Actions émises (a) | Actions propres (b) | Nombre en circulation (a) – (b) |
|---|--------------------|------------------|--------------------|---------------------|---------------------------------|
| <b>Au 1 avril 2009</b>  | <b>159.465.925</b> | <b>7.606.525</b> | <b>167.072.450</b> | <b>7.806.665</b>    | <b>159.265.785</b>              |
| Augmentation du capital réservée au personnel                           | -                  | 506.895          | 506.895            | -                   | 506.895                         |
| Rachat d'actions propres  | -                  | -                | -                  | 2.291.400           | (2.291.400)                     |
| Attribution aux salariés au titre de l'intéressement (exercice 2008/09) | -                  | -                | -                  | (258.045)           | 258.045                         |
| <b>Au 31 mars 2010</b>  | <b>159.465.925</b> | <b>8.113.420</b> | <b>167.579.345</b> | <b>9.840.020</b>    | <b>157.739.325</b>              |

|   | Actions ordinaires | Actions VVPR     | Actions émises (a) | Actions propres (b) | Nombre en circulation (a) – (b) |
|---|--------------------|------------------|--------------------|---------------------|---------------------------------|
| <b>Au 1 avril 2010</b>  | <b>159.465.925</b> | <b>8.113.420</b> | <b>167.579.345</b> | <b>9.840.020</b>    | <b>157.739.325</b>              |
| Augmentation du capital réservée au personnel                           | -                  | 715.585          | 715.585            | -                   | 715.585                         |
| Rachat d'actions propres  | -                  | -                | -                  | 191.201             | (191.201)                       |
| Attribution aux salariés au titre de l'intéressement (exercice 2009/10) | -                  | -                | -                  | (269.885)           | 269.885                         |
| <b>Au 31 mars 2011</b>  | <b>159.465.925</b> | <b>8.829.005</b> | <b>168.294.930</b> | <b>9.761.336</b>    | <b>158.533.594</b>              |

#### 8.19.6. Structure de l'actionnariat

Suivant la dernière déclaration de transparence 11 juin 2010, la structure de l'actionnariat de la S.A. Ets. Fr. Colruyt se présente comme suit:

Le nombre d'actions mentionné tient compte de la division des actions par cinq telle que décidée par l'Assemblée générale extraordinaire du 12 octobre 2010.

|  | Actions           |
|--|-------------------|
| Famille Colruyt et apparentés                  | 78.190.385        |
| Ets. Fr. Colruyt S.A. (actions propres)        | 9.840.020         |
| Groupe Sofina                                  | 8.750.000         |
| <b>Total des personnes agissant de concert</b> | <b>96.780.405</b> |

Le solde du total des actions émises au 31 mars 2011 (168.294.930 actions), 71.514.525 actions ou 42,49% est aux mains du public. Pour plus de détails, nous renvoyons le lecteur à la Partie 6: Actionnariat – actions de Colruyt.

## 8.19.7. Autres réserves

| (en millions d'EUR)  | 1.04.2009  | Dotation/<br>(diminution) | 31.03.2010  |
|--|------------|---------------------------|-------------|
| Profits /(pertes) actuariel(le)s après impôts sur les passifs au titre d'avantages du personnel à long terme | 0,0        | 4,1                       | 4,1         |
| Profits / (pertes) résultant de la conversion des états financiers des filiales étrangères                   | 0,2        | 0,2                       | 0,4         |
| Quote-part dans les autres éléments du résultat global des entreprises associées                             | 2,3        | (1,3)                     | 1,0         |
| Réductions sur augmentations du capital  | 1,6        | 2,3                       | 3,9         |
| Plus-values sur les actions distribuées comme participation bénéficiaire                                     | 0,3        | 0,8                       | 1,1         |
| Finalisation de la participation bénéficiaire en actions de la période précédente                            | (0,3)      | 0,9                       | 0,6         |
| Reclassement   | -          | (0,8)                     | (0,8)       |
| <b>Total autres réserves</b>   | <b>4,1</b> | <b>6,2</b>                | <b>10,3</b> |

| (en millions d'EUR)  | 1.04.2010   | Dotation/<br>(diminution) | 31.03.2011  |
|--|-------------|---------------------------|-------------|
| Profits /(pertes) actuariel(le)s après impôts sur les passifs au titre d'avantages du personnel à long terme | 4,1         | 5,4                       | 9,5         |
| Profits / (pertes) résultant de la conversion des états financiers des filiales étrangères                   | (0,4)       | (0,1)                     | (0,5)       |
| Quote-part dans les autres éléments du résultat global des entreprises associées (1)                         | 1,0         | 0,8                       | 1,8         |
| Réductions sur augmentations du capital  | 3,9         | 4,0                       | 7,9         |
| Plus-values sur les actions distribuées comme participation bénéficiaire                                     | 1,1         | 1,5                       | 2,6         |
| Variation de la provision de la participation bénéficiaire en actions de la période précédente               | 0,6         | (6,1)                     | (5,5)       |
| <b>Total autres réserves</b>   | <b>10,3</b> | <b>5,5</b>                | <b>15,8</b> |

(1) Compte tenu du reclassement à la fin de l'exercice de certaines participations dans des entreprises associées vers les actifs financiers disponibles à la vente (voir note 8.12. Participations dans des entreprises associées), ce poste s'appellera, à partir de l'exercice prochain, "Réévaluation à la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente" au lieu de "Quote-part dans les autres éléments du résultat global des entreprises associées".

## 8.20. Bénéfice par action

|   | 2010/11     | 2009/10 (1) |
|---|-------------|-------------|
| <b>Total des activités</b>                                |             |             |
| Résultat net (quote-part du Groupe) (en millions d'euros) | 338,0       | 329,6       |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation  | 158.032.176 | 157.716.025 |
| Bénéfice net par action ordinaire - de base (en euro)     | 2,14        | 2,09        |
| Bénéfice net par action ordinaire - dilué (en euro)       | 2,14        | 2,09        |

(1) Les données de la période comparative ont été retraitées à la suite de la division par cinq du nombre d'actions décidée le 12 octobre 2010.

Etant donné que, pour les exercices concernés, il n'y a pas eu de cessation d'activité suffisamment importante nécessitant un suivi approfondi au niveau Groupe, le tableau ci-dessus est également valable pour les informations à fournir sur les activités poursuivies.

## Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation

|  | 2010/11            | 2009/10 (1)        |
|--|--------------------|--------------------|
| <b>Nombre d'actions ordinaires en circulation au 1 avril</b>               | <b>157.739.325</b> | <b>159.265.785</b> |
| Impact de l'augmentation de capital  | 192.810            | 136.580            |
| Impact des actions attribuées au titre de l'intéressement                  | 134.943            | 129.025            |
| Impact des actions vendues   | -                  | -                  |
| Impact des actions rachetées   | (34.902)           | (1.815.365)        |
| <b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au 31 mars</b> | <b>158.032.176</b> | <b>157.716.025</b> |

(1) Les données de la période comparative ont été retraitées à la suite de la division par cinq du nombre d'actions décidée le 12 octobre 2010.



## Partie 7: Rapport financier

### 8.21. Provisions

| (en millions d'EUR)    | Risques liés à l'environnement | Autres risques | Total       |
|------------------------|--------------------------------|----------------|-------------|
| <b>Au 1 avril 2009</b> | <b>5,2</b>                     | <b>7,6</b>     | <b>12,8</b> |
| Dotation               | 2,3                            | 5,6            | 7,9         |
| Reprise/utilisation    | (0,8)                          | (4,8)          | (5,7)       |
| Autres                 | 0,0                            | 0,0            | 0,0         |
| <b>Au 31 mars 2010</b> | <b>6,7</b>                     | <b>8,4</b>     | <b>15,1</b> |

| (en millions d'EUR)    | Risques liés à l'environnement | Autres risques | Total       |
|------------------------|--------------------------------|----------------|-------------|
| <b>Au 1 avril 2010</b> | <b>6,7</b>                     | <b>8,4</b>     | <b>15,1</b> |
| Dotation               | 0,3                            | 3,6            | 3,9         |
| Reprise/utilisation    | (1,5)                          | (4,1)          | (5,6)       |
| Autres                 | 0,0                            | 0,0            | 0,0         |
| <b>Au 31 mars 2011</b> | <b>5,5</b>                     | <b>7,9</b>     | <b>13,4</b> |

Les provisions pour risques environnementaux ont été constituées afin de couvrir les coûts d'assainissements de l'activité des stations service DATS24 ainsi que l'assainissement de terrains (lors des acquisitions).

Les autres provisions se composent essentiellement de provisions pour litiges en cours. La provision pour restructuration constituée au cours de l'exercice précédent lors de la reprise de la société française RHC S.A.S. a été utilisée intégralement, soit pour un montant de 1,5 million d'euros.

### 8.22. Passifs non courants relatifs aux avantages du personnel

| (en millions d'EUR)                         | Avantages pour préretraite | Autres avantages postérieurs à l'emploi | Total       |
|---|----------------------------|---|-------------|
| <b>Au 1 avril 2009</b>                      | <b>36,5</b>                | <b>3,0</b>                              | <b>39,6</b> |
| Acquisition par regroupements d'entreprises | -                          | 0,2                                     | 0,2         |
| Dotation (1)                                | 3,3                        | 0,3                                     | 3,6         |
| Reprise/utilisation (1)                     | (2,1)                      | (0,1)                                   | (2,2)       |
| Actualisation (2)                           | 1,7                        | 0,2                                     | 1,9         |
| Bénéfices et pertes actuariels (3)          | (6,2)                      | 0,2                                     | (6,0)       |
| <b>Au 31 mars 2010</b>                      | <b>33,2</b>                | <b>4,0</b>                              | <b>37,2</b> |

| (en millions d'EUR)                         | Avantages pour préretraite | Autres avantages postérieurs à l'emploi | Total       |
|---|----------------------------|---|-------------|
| <b>Au 1 avril 2010</b>                      | <b>33,2</b>                | <b>4,0</b>                              | <b>37,2</b> |
| Acquisition par regroupements d'entreprises | 0,1                        | 0,0                                     | 0,1         |
| Dotation (1)                                | 2,3                        | 0,4                                     | 2,7         |
| Reprise/utilisation (1)                     | (1,9)                      | (0,1)                                   | (2,0)       |
| Actualisation (2)                           | 1,5                        | 0,1                                     | 1,6         |
| Bénéfices et pertes actuariels (3)          | (7,9)                      | (0,0)                                   | (7,9)       |
| <b>Au 31 mars 2011</b>                      | <b>27,3</b>                | <b>4,4</b>                              | <b>31,7</b> |

(1) inclus dans le compte de résultat dans les "Frais de personnel"  
(2) inclus dans le compte de résultat dans le "Résultat financier net"  
(3) inclus dans l'état du résultat global

#### Régimes à cotisations définies (plans de pension à cotisations définies)

Dans le cadre des régimes à cotisations définies, le Groupe verse ses cotisations à des organismes d'assurance bien définis. Ces cotisations de pension sont comptabilisées dans le compte de résultat de l'exercice durant lequel elles sont exigibles. Au cours de

départ anticipé sont payables à la suite de la décision de l'entité de résilier le contrat de travail du membre du personnel avant l'âge normal de départ en retraite ou de la décision du membre du personnel de partir volontairement en échange de ces indemnités. Ces indemnités sont comptabilisées à concurrence de leur coût attendu sur la durée de l'emploi. Les montants

au cours de laquelle ils interviennent. Dans ses calculs, le Groupe utilise les hypothèses suivantes:

- Taux d'actualisation: 5% contre 4,5% l'année dernière
- Inflation, augmentation des rémunérations: 2,5% contre 2,4% l'année dernière



l'exercice 2010/11, elles ont atteint un total de 9,1 millions d'euros (la période précédente 7,7 millions d'euros). En Belgique, les régimes à cotisations définies sont tenus de garantir un rendement minimum. Comme le rendement prescrit par la loi est suffisamment garanti par l'organisme d'assurance, le Groupe n'a pas d'autres obligations de paiement envers cet organisme que la cotisation. Par conséquent, tous les plans de pension sont comptabilisés comme des plans à cotisations définies.

#### Indemnités de départ anticipé (prépensions)

Les avantages de préretraite ou de prépension ne concernent que les sociétés belges. Pour les salariés belges, la possibilité de partir en prépension est inscrite dans la convention collective de travail en vigueur. Les indemnités de

comptabilisés dans le compte de résultat comprennent le coût des services rendus au cours de la période, le coût financier (actualisation) et le coût des services passés. L'obligation comptabilisée au bilan est évaluée à la valeur actuelle des paiements futurs attendus, calculée sur base du taux d'intérêt des obligations d'entreprises de qualité dont la durée approche le terme de l'obligation de pension. L'obligation est constituée pour la population d'employés dont il est suffisamment certain qu'ils auront recours au régime de prépension (estimée sur base de données historiques du Groupe). Les profits et pertes actuariels comprennent l'impact des différences entre les paramètres actuariels précédents et la réalité ainsi que les changements de paramètres actuariels. Les profits et pertes actuariels sont repris dans l'état du résultat global de la période

#### Autres avantages postérieurs à l'emploi

Les autres avantages postérieurs à l'emploi comportent notamment les primes d'ancienneté (sociétés belges) et les indemnités légales (sociétés françaises). La provision constituée correspond à la valeur actuelle des primes de départ attribuées à la période de service prestée, compte tenu du nombre estimé de personnes qui resteront en service jusqu'à la date de (pré)pension.

Pour les calculs des "Autres avantages postérieurs à l'emploi", le Groupe fait appel aux paramètres détaillés dans le point "Indemnités de départ anticipé (prépensions)".

## Partie 7: Rapport financier

### 8.23. Passifs productifs d'intérêts

#### 8.23.1. Passifs non courants productifs d'intérêts

|   | Dettes de location-financement | Prêts bancaires | Autres     | Total       |
|---|--------------------------------|-----------------|------------|-------------|
| <i>(en millions d'EUR)</i>                    |                                |                 |            |             |
| <b>Au 1 avril 2009</b>                        | <b>7,3</b>                     | <b>3,9</b>      | <b>7,7</b> | <b>18,8</b> |
| Acquis par regroupements d'entreprises        | 0,9                            | 0,4             | 0,5        | 1,8         |
| Dotation                                      | 0,0                            | 0,0             | 0,0        | 0,0         |
| Diminution                                    | (0,4)                          | (0,9)           | (0,4)      | (1,7)       |
| Transfert vers court terme                    | (1,0)                          | (0,8)           | (0,4)      | (2,2)       |
| Variation de la valeur temporelle de l'argent | 0,0                            | 0,0             | 1,1        | 1,1         |
| Autres  | (0,0)                          | 0,0             | (0,2)      | (0,2)       |
| <b>Au 31 mars 2010</b>                        | <b>6,8</b>                     | <b>2,5</b>      | <b>8,4</b> | <b>17,6</b> |

|   | Dettes de location-financement | Prêts bancaires | Autres     | Total       |
|---|--------------------------------|-----------------|------------|-------------|
| <i>(en millions d'EUR)</i>                    |                                |                 |            |             |
| <b>Au 1 avril 2010</b>                        | <b>6,8</b>                     | <b>2,5</b>      | <b>8,4</b> | <b>17,6</b> |
| Acquis par regroupements d'entreprises        | 0,1                            | 5,5             | 0,3        | 5,9         |
| Dotation                                      | 0,9                            | 0,0             | 0,0        | 0,9         |
| Diminution                                    | 0,0                            | 0,0             | (0,3)      | (0,3)       |
| Transfert vers court terme                    | (1,9)                          | (5,5)           | (0,4)      | (7,8)       |
| Variation de la valeur temporelle de l'argent | 0,0                            | 0,0             | 0,1        | 0,1         |
| Autres  | (0,0)                          | 0,0             | 0,0        | (0,0)       |
| <b>Au 31 mars 2011</b>                        | <b>5,9</b>                     | <b>2,4</b>      | <b>8,1</b> | <b>16,4</b> |

Le Groupe ne court aucun risque de change sur ses emprunts, car ils sont tous libellés en devise locale.



Magasin Colruyt, DreamLand  
et DreamBaby à Liege

## 8.23.2. Passifs non courants productifs d'intérêts et échéant dans l'année

|  | Dettes de location-financement | Prêts bancaires | Autres     | Total      |
|--|--------------------------------|-----------------|------------|------------|
| <i>(en millions d'EUR)</i>                 |                                |                 |            |            |
| <b>Au 1 avril 2009</b>                     | <b>0,8</b>                     | <b>0,4</b>      | <b>2,4</b> | <b>3,6</b> |
| Acquis par regroupements d'entreprises (1) | 0,1                            | 0,1             | 0,2        | 0,4        |
| Dotation (1)                               | 0,0                            | 0,0             | 1,5        | 1,5        |
| Diminution (1)                             | (0,9)                          | (0,8)           | (1,9)      | (3,6)      |
| Transfert à partir du long terme           | 1,0                            | 0,8             | 0,4        | 2,2        |
| Autres                                     | (0,0)                          | 0,0             | (0,5)      | (0,5)      |
| <b>Au 31 mars 2010</b>                     | <b>1,0</b>                     | <b>0,6</b>      | <b>2,0</b> | <b>3,6</b> |

|  | Dettes de location-financement | Prêts bancaires | Autres     | Total      |
|--|--------------------------------|-----------------|------------|------------|
| <i>(en millions d'EUR)</i>             |                                |                 |            |            |
| <b>Au 1 avril 2010</b>                 | <b>1,0</b>                     | <b>0,6</b>      | <b>2,0</b> | <b>3,6</b> |
| Acquis par regroupements d'entreprises | 0,0                            | 3,7             | 0,5        | 4,2        |
| Dotation                               | 0,4                            | 0,0             | 0,0        | 0,5        |
| Diminution                             | (1,8)                          | (9,0)           | (2,5)      | (13,3)     |
| Transfert à partir du long terme       | 1,9                            | 5,5             | 0,4        | 7,8        |
| Autres                                 | 0,0                            | 0,0             | 0,0        | 0,0        |
| <b>Au 31 mars 2011</b>                 | <b>1,6</b>                     | <b>0,8</b>      | <b>0,5</b> | <b>2,8</b> |

Une partie du solde restant dû des passifs productifs d'intérêts, à savoir 1,4 million d'euros, est couvert par des garanties réelles constituées. La valeur comptable nette des actifs grevés s'élève à 15,1 millions d'euros, voir note 8.11. Immobilisations corporelles.

(1) A partir de cet exercice les découverts bancaires sont présentés de manière distincte au passif du bilan. Auparavant ils étaient compris dans les «Passifs courants productifs d'intérêts». Dès lors, les chiffres comparatifs ont été retraités.

| Passifs non courants productifs d'intérêts et échéant dans l'année - Autres | Publié | Retraité | Différence |
|---|--------|----------|------------|
| Acquis par regroupements d'entreprises                                      | 23,0   | 0,2      | (22,8)     |
| Dotation  | 4,1    | 1,5      | (2,6)      |
| Diminution  | (24,5) | (1,9)    | 22,5       |
| <b>Au 31 mars 2010</b>  | -      | -        | (2,9)      |



## 8.23.3. Echancier de remboursement des passifs

| (en millions d'EUR)                          | < 1 an     | 1-5 ans    | > 5 ans     | Total       |
|--|------------|------------|-------------|-------------|
| Dettes de location-financement et assimilées | 1,0        | 3,5        | 3,3         | 7,8         |
| Prêts bancaires à long terme                 | 0,6        | 2,3        | 0,2         | 3,0         |
| Autres (1)                                   | 2,0        | 1,5        | 6,9         | 13,2        |
| <b>Total au 31 mars 2010</b>                 | <b>3,6</b> | <b>7,3</b> | <b>10,4</b> | <b>24,1</b> |

| (en millions d'EUR)                          | < 1 an     | 1-5 ans    | > 5 ans     | Total       |
|--|------------|------------|-------------|-------------|
| Dettes de location-financement et assimilées | 1,6        | 2,2        | 3,7         | 7,5         |
| Prêts bancaires à long terme                 | 0,8        | 2,2        | 0,2         | 3,2         |
| Autres                                       | 0,5        | 1,5        | 6,6         | 8,6         |
| <b>Total au 31 mars 2011</b>                 | <b>2,8</b> | <b>6,0</b> | <b>10,4</b> | <b>19,2</b> |

(1) A partir de cet exercice les découverts bancaires sont présentés de manière distincte au passif du bilan. Auparavant ils étaient compris dans les «Passifs courants productifs d'intérêts». Dès lors, les chiffres comparatifs des autres passifs ont été retraités pour tenir compte de l'échéancier de remboursement:

| Echéancier de remboursement des passifs - Autres | Publié | Retraité | Différence |
|--|--------|----------|------------|
| <1 an  | 4,9    | 2,0      | (2,9)      |

## 8.23.4. Dettes de location-financement

| (en millions d'EUR) | Paielements<br>2010/11 | Intérêts<br>2010/11 | Principal<br>2010/11 | Paielements<br>2009/10 | Intérêts<br>2009/10 | Principal<br>2009/10 |
|---------------------|------------------------|---------------------|----------------------|------------------------|---------------------|----------------------|
| < 1 an              | 1,9                    | 0,3                 | 1,6                  | 1,3                    | 0,3                 | 1,0                  |
| 1-5 ans             | 2,3                    | 0,1                 | 2,2                  | 4,0                    | 0,6                 | 3,5                  |
| > 5 ans             | 3,7                    | 0,0                 | 3,7                  | 3,4                    | 0,1                 | 3,3                  |
| <b>Total</b>        | <b>7,9</b>             | <b>0,4</b>          | <b>7,5</b>           | <b>8,7</b>             | <b>0,9</b>          | <b>7,8</b>           |

## 8.23.5. Prêts bancaires et autres

| (en millions d'EUR) | Remboursements<br>2010/11 | Intérêts<br>2010/11 | Capital<br>2010/11 (2) | Remboursements<br>2009/10 | Intérêts<br>2009/10 | Capital<br>2009/10 |
|---------------------|---------------------------|---------------------|------------------------|---------------------------|---------------------|--------------------|
| < 1 an (1)          | 1,3                       | 0,1                 | 1,2                    | 2,6                       | 0,1                 | 2,5                |
| 1-5 ans             | 3,8                       | 0,1                 | 3,7                    | 3,9                       | 0,1                 | 3,8                |
| > 5 ans             | 6,8                       | 0,0                 | 6,8                    | 7,1                       | 0,0                 | 7,0                |
| <b>Total</b>        | <b>11,9</b>               | <b>0,2</b>          | <b>11,7</b>            | <b>13,6</b>               | <b>0,2</b>          | <b>13,3</b>        |

(1) A partir de cet exercice les découverts bancaires sont présentés de manière distincte au passif du bilan. Auparavant ils étaient compris dans les «Passifs courants productifs d'intérêts». Dès lors, les chiffres comparatifs des autres passifs ont été retraités pour tenir compte des remboursements et du capital:

| Prêts bancaires et autres | Publié | Retraité | Différence |
|---------------------------|--------|----------|------------|
| Remboursements < 1 an     | 5,5    | 2,6      | (2,9)      |
| Capital < 1 an            | 5,4    | 2,5      | (2,9)      |

(2) Pour la période en cours les passifs comptabilisés dans le cadre de regroupements comportent, outre une composante de capital, également une composante d'intérêt. Afin de préserver la réconciliation avec le poste du bilan consolidé, la composante d'intérêts a été reprise, avec la composante de capital, sous le poste «Capital». Le montant concerné s'élève à 1,5 millions de 1-5 ans et de 0,7 million d'euros au-delà de 5 ans.

## Partie 7: Rapport financier

### 8.24. Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs

| (en millions d'EUR)   | 31.03.11     | 31.03.10     |
|---|--------------|--------------|
| Autres passifs non courants   | 0,3          | 0,2          |
| <b>Total autres passifs (non courants)</b>  | <b>0,3</b>   | <b>0,2</b>   |
| Dettes commerciales (1)   | 896,2        | 803,7        |
| Garanties reçues et acomptes sur commandes  | 21,8         | 21,4         |
| <b>Total dettes commerciales</b>  | <b>918,0</b> | <b>825,1</b> |
| Passifs courants relatifs aux avantages du personnel                                  | 324,5        | 290,5        |
| TVA et autres taxes à payer   | 45,3         | 48,5         |
| Dividendes à payer  | 2,2          | 2,3          |
| Produits à reporter (1)   | 13,4         | 16,9         |
| Autres postes à payer   | 9,8          | 8,2          |
| <b>Total passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs (courants)</b> | <b>395,2</b> | <b>366,4</b> |

(1) Ajustement de l'exercice 2009/10 suite à une erreur de présentation.

### Echéancier de remboursement des passifs

| (en millions d'EUR)   | < 1 an         | 1-5 ans    | > 5 ans  |
|---|----------------|------------|----------|
| Autres passifs (non courants)                                 | -              | 0,2        | -        |
| Dettes commerciales   | 825,1          | -          | -        |
| Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs | 366,4          | -          | -        |
| <b>Total au 31 mars 2010</b>                                  | <b>1.191,5</b> | <b>0,2</b> | <b>-</b> |

| (en millions d'EUR)   | < 1 an         | 1-5 ans    | > 5 ans  |
|---|----------------|------------|----------|
| Autres passifs (non courants)                                 | -              | 0,3        | -        |
| Dettes commerciales   | 918,0          | -          | -        |
| Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs | 395,2          | -          | -        |
| <b>Total au 31 mars 2011</b>                                  | <b>1.313,2</b> | <b>0,3</b> | <b>-</b> |

### 8.25. Gestion des risques

#### 8.25.1. Risques liés aux instruments financiers

##### a. Risque de taux de change

Bien que le Groupe réalise des opérations restreintes en Inde et au Royaume-Uni, les principales unités opérationnelles se situent dans la Zone Euro. Les risques de conversion dans le cadre de la consolidation des produits et charges des filiales qui n'établissent pas leurs comptes en euros ne sont pas couverts. En outre, le Groupe court un risque de taux de change d'ordre transactionnel sur les achats qu'il effectue dans une devise étrangère. Le Groupe ne couvre pas le risque de taux de change pour ses achats en devises étrangères.

Les résultats de conversion sont directement comptabilisés dans le résultat au moment de la comptabilisation des achats en devises étrangères.

L'exposition du Groupe aux fluctuations du taux de change est basée sur les positions suivantes en devises étrangères:

| (en millions d'EUR) | Dettes commerciales |            |
|---------------------|---------------------|------------|
|                     | 31.03.11            | 31.03.10   |
| USD                 | 0,8                 | 0,7        |
| AUD                 | 0,5                 | 0,3        |
| ZAR                 | 0,1                 | -          |
| <b>Total</b>        | <b>1,4</b>          | <b>1,0</b> |

L'influence des fluctuations des cours par rapport à l'euro est relativement limitée.

Le Groupe ne détient pas d'autres actifs ou passifs financiers en devises étrangères.

##### b. Risque de taux d'intérêt

Etant donné l'ampleur limitée des emprunts et des dettes de location-financement dans le bilan, le Groupe ne couvre pas ses risques de taux d'intérêt. Au 31 mars 2011, le montant total des emprunts s'élevait à 11,7 millions d'euros (passifs courants et non-courants confondus), soit 0,4% du total bilantaire (13,4 millions d'euros au 31 mars 2010) et 4,1% de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. La plupart de ces emprunts ont été conclus à taux fixe.

Les dettes de location-financement du Groupe représentaient 7,4 millions d'euros au 31 mars 2011 (7,8 millions d'euros au 31 mars 2010) et sont pour la plupart à taux d'intérêt variable.

Le Groupe place généralement sur des comptes à terme les liquidités qu'il n'utilise pas couramment. Etant donné les passifs productifs d'intérêts limités du Groupe, une modification du taux d'intérêt a principalement une influence sur les produits financiers.

Les fluctuations des taux d'intérêts peuvent avoir l'impact suivant sur le résultat du Groupe:

| (en millions d'EUR)  | 2010/11<br>-1% | 2010/11<br>+1% | 2009/10<br>-1% | 2009/10<br>+1% |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Dettes de location-financement   | 0,1            | (0,1)          | 0,1            | (0,1)          |
| Produits sur prêts consentis aux clients et autres créances productives d'intérêts | (0,4)          | 0,4            | (0,2)          | 0,2            |
| Produits sur comptes à terme   | (1,1)          | 1,1            | (1,1)          | 1,1            |
| Produits sur titres détenus à des fins de transactions                             | (0,1)          | 0,1            | (0,4)          | 0,4            |
| <b>Effet net sur le résultat d'une fluctuation du taux d'intérêt</b>               | <b>(1,5)</b>   | <b>1,5</b>     | <b>(1,6)</b>   | <b>1,6</b>     |

c. Risque de crédit

Le risque de crédit relatif aux créances commerciales est limité étant donné le grand nombre de clients retail du Groupe qui paient au comptant. La majeure partie des créances ouvertes du Groupe se situe dans l'activité de commerce de gros, où le Groupe accorde à ses clients les délais de paiement habituels dans le secteur. Les risques sont le plus possible limités en assurant un suivi régulier de la rentabi-

lité des clients de commerce de gros ou entrepreneurs indépendants qui bénéficient de livraisons. En outre, le Groupe demande également des garanties bancaires de la part de ses entrepreneurs indépendants ou des garanties bloquées en espèces de la part des gros clients DATS24. L'ingénierie et les entreprises graphiques du Groupe offrent également les délais de paiement d'usage dans le secteur, également doublés d'une enquête de solvabilité régulière pour les clients qui dé-

passent leurs délais de paiement. Tant pour l'activité de commerce de gros que pour les autres activités, le risque de crédit est réparti sur un nombre de clients relativement important.

L'exposition maximale au risque de crédit de la part du Groupe se traduit par la valeur comptable des actifs financiers. La valeur comptable est présentée nette, dépréciations incluses:

|  | Valeur brute | Dépréciations | Valeur nette | Garanties bancaires reçues hors bilan | Valeur brute | Dépréciations | Valeur nette | Garanties bancaires reçues hors bilan |
|--|--------------|---------------|--------------|---------------------------------------|--------------|---------------|--------------|---------------------------------------|
|  | 2010/11      | 2010/11       | 2010/11      | 2010/11                               | 2009/10      | 2009/10       | 2009/10      | 2009/10                               |
| Autres créances productives d'intérêts             | 19,4         | (2,4)         | 17           |                                       | 15,6         | (1,1)         | 14,5         |                                       |
| Garanties octroyées                                | 5,1          | -             | 5,1          |                                       | 4,3          | -             | 4,3          |                                       |
| Prêts consentis aux clients                        | 5            | (1,1)         | 3,9          |                                       | 6,2          | (1,1)         | 5,1          |                                       |
| Actifs financiers disponibles à la vente           | 43,3         | (0,3)         | 43,0         |                                       | 41,1         | (0,2)         | 40,9         |                                       |
| Actifs financiers détenu à des fins de transaction | 25,1         | -             | 25,1         |                                       | 38,9         | (0,5)         | 38,4         |                                       |
| Créances commerciales                              | 450,1        | (9,6)         | 440,5        | 17,3                                  | 372,0        | (10,4)        | 361,6        | 18,1                                  |
| Autres créances                                    | 25,6         | -             | 25,6         |                                       | 20,6         | (1,2)         | 19,4         |                                       |
| Contrats de construction                           | 1,6          | -             | 1,6          |                                       | 0,7          | -             | 0,7          |                                       |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie            | 287,9        | -             | 287,9        |                                       | 247,9        | -             | 247,9        |                                       |
| <b>Total</b>                                       | <b>863,1</b> | <b>(13,4)</b> | <b>849,7</b> | <b>17,3</b>                           | <b>747,3</b> | <b>(14,5)</b> | <b>732,8</b> | <b>18,1</b>                           |

Le Groupe dispose de garanties bancaires hors bilan auprès de certains de ses clients afin de garantir le recouvrement de leurs créances. Pour la période sous revue cela représente des garanties bancaires non comptabilisées de clients divers dont la dette en cours s'élevait à 25,6 millions d'euros. Le recouvrement de ce solde restant dû avait ainsi été assuré par les garanties bancaires à concurrence de 17,3 millions d'euros (contre 18,1 millions d'euros pour la période comparative).

d. Risque de liquidité

La S.A. Finco fait office de coordinateur financier du Groupe et veille à ce que toutes les entreprises du Groupe disposent en temps voulu des moyens financiers nécessaires. Finco pratique un système de 'cash pooling' qui consiste à utiliser un excédent de liquidités auprès de certaines entreprises du Groupe pour apurer le déficit des autres. Finco se charge également du placement des liquidités du Groupe,

et ce par le biais de comptes à terme d'une durée de moins d'un an. Finco assure un suivi permanent de la position de trésorerie du Groupe par le biais de prévisions de cash-flow. Le Groupe n'a pas dû recourir ces dernières années à des financements externes ; les emprunts et contrats de location-financement en cours sont pour la plupart apparus pour des entreprises rachetées et la politique du Groupe

consiste à les réduire le plus possible après le rachat, pour autant que cela puisse se faire à un prix raisonnable. La proportion du portefeuille de placements à court terme par rapport aux liquidités du Groupe s'élève à 8,8% (la période précédente 15,6%).



e. Autre risque de marché

La gestion des placements est assurée d'une part par la S.A. Ets. Fr. Colruyt, et d'autre part par la S.A. Locré, la société de réassurance du Groupe, qui possède également un portefeuille de titres, composé de titres à revenu fixe et d'actions. Le portefeuille de la S.A. Locré sert principalement à la cou-

verture du risque de réassurance du Groupe. La valeur totale du portefeuille de placement à court terme du Groupe au 31 mars 2011 se chiffre à 25,1 millions d'euros, dont 23,9 millions d'euros uniquement pour le portefeuille de Locré. Dès lors, les variations des cours de bourse peuvent avoir un impact sur les résultats financiers du Groupe. Le portefeuille de placement

du Groupe a connu très peu de fluctuations au cours de l'exercice, résultant en une réévaluation de 0,6 million d'euros. Au cours de l'exercice précédent une réévaluation de 6,8 millions avait été comptabilisée, mais celle-ci était le résultat de la reprise ayant suivi la crise financière.

f. Actifs financiers par catégorie et par classe:

Conformément à IFRS 7, "Instruments financiers: Informations à fournir", les instruments financiers à la juste valeur sont classés sur base d'une hiérarchie de la juste valeur.

|  | Coût historique ou coût amorti | Evaluation à la juste valeur |                            |                                | Coût historique ou coût amorti | Evaluation à la juste valeur |                            |                                |
|--|--------------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
|  |                                | Prix publiés                 | Prix de marché observables | Prix de marché non observables |                                | Prix publiés                 | Prix de marché observables | Prix de marché non observables |
|  |                                | Niveau 1                     | Niveau 2                   | Niveau 3                       |                                | Niveau 1                     | Niveau 2                   | Niveau 3                       |
| (en millions d'EUR)  | 2010/11                        | 2010/11                      | 2010/11                    | 2010/11                        | 2009/10                        | 2009/10                      | 2009/10                    | 2009/10                        |
| <b>Actifs financiers:</b>  |                                |                              |                            |                                |                                |                              |                            |                                |
| Placements disponibles à la vente, par le biais de l'état du résultat global     | 35,1                           | -                            | -                          | 7,9                            | 40,9                           | -                            | -                          | -                              |
| Prêts et créances  | 493,7                          | -                            | -                          | -                              | 405,6                          | -                            | -                          | -                              |
| Placements détenus à des fins de transactions par le biais du compte de résultat | -                              | 25,1                         | -                          | -                              | -                              | 38,4                         | -                          | -                              |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie  | 287,9                          | -                            | -                          | -                              | 247,9                          | -                            | -                          | -                              |
| <b>Total au 31 mars</b>  | <b>815,3</b>                   | <b>25,1</b>                  | <b>-</b>                   | <b>7,9</b>                     | <b>694,4</b>                   | <b>38,4</b>                  | <b>-</b>                   | <b>-</b>                       |
| <b>Passifs financiers:</b>   |                                |                              |                            |                                |                                |                              |                            |                                |
| Passifs productifs d'intérêts  | 11,7                           | -                            | -                          | -                              | 16,3                           | -                            | -                          | -                              |
| Dettes de location-financement   | 7,5                            | -                            | -                          | -                              | 7,8                            | -                            | -                          | -                              |
| Dettes commerciales  | 918,0                          | -                            | -                          | -                              | 834,2                          | -                            | -                          | -                              |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie  | 3,6                            | -                            | -                          | -                              | 2,9                            | -                            | -                          | -                              |
| <b>Total au 31 mars</b>  | <b>940,7</b>                   | <b>-</b>                     | <b>-</b>                   | <b>-</b>                       | <b>861,2</b>                   | <b>-</b>                     | <b>-</b>                   | <b>-</b>                       |

L'hierarchie de juste valeur se base sur les données utilisées pour l'évaluation des actifs et passifs financiers à la date d'évaluation. Les trois niveaux se distinguent comme suit:

Niveau 1: les données utilisées dans le cadre de la méthodologie d'évaluation sont des prix de marché officiels (non adaptés) pour des actifs et passifs identiques dans un marché actif.

Niveau 2: les justes valeurs d'instruments qui ne sont pas négociés sur un marché actif sont déterminées par des techniques d'évaluation. Ces techniques utilisent le plus souvent

possible des données de marché observables lorsqu'elles sont disponibles et s'appuient le moins possible sur des estimations spécifiques à l'entité. Le Groupe ne détient pas d'instruments financiers dans cette catégorie.

Niveau 3: les instruments financiers dont la juste valeur est déterminée moyennant des techniques d'évaluation utilisant certaines données qui ne sont pas basées sur des données de marché observables font partie du niveau 3.

Les placements disponibles à la vente comportent une participation dans

le groupe balte IKI (10,5%). Les placements de niveau 3 concernent les participations dans des sociétés à portefeuille, comme les sociétés Vendis Capital S.A., Sofindev II S.A. et Sofindev III S.A. dans lesquelles le Groupe n'a pas d'influence notable. La valeur comptable représente la valeur d'acquisition, corrigée en fonction des résultats réalisés et des dividendes payés par les sociétés respectives. Cette juste valeur peut dès lors être différente d'une évaluation sur base d'un modèle de multiples du marché ou d'une valorisation boursière réalisée par d'autres sociétés.

### 8.25.2. Autres risques

Outre les risques décrits précédemment, le Groupe est exposé à une série d'autres risques, ne présentant pas nécessairement un caractère financier, mais pouvant néanmoins affecter la combativité financière du Groupe. Une description des risques qui n'ont pas été abordés dans cette section ainsi que la manière dont le Groupe gère ces risques se trouve en Partie 5 : Gouvernance d'entreprise / Administration durable. Dans ce cadre, nous faisons également référence au Comité d'Audit, qui se réunit régulièrement afin de discuter les rapports émis par la 'Cellule de Gestion des risques (audit interne)'. Monsieur W. Delvaux, qui y siège en tant qu'administrateur indépendant, conformément à l'article 526 du Code des Sociétés, a une longue expérience tant que directeur générale et administrateur indépendant dans divers autres groupes. Une description détaillée du fonctionnement du Comité d'Audit se trouve en Partie 5 : Gouvernance d'entreprise / Administration durable.

### 8.26. Droits et engagements hors bilan

Le Groupe a contracté un certain nombre d'engagements, qui ne sont pas repris dans l'état de la position financière. Il s'agit d'une part d'obligations en matière de location. Les contrats de location simple ("leasing opérationnel") se limitent aux biens immobiliers.

D'autre part, le Groupe est également confronté aux obligations contractuelles concernant les investissements futurs en immobilisations corporelles ainsi que les engagements d'achats de biens et de services. L'échéancier des montants dus au titre de ces engagements se présente comme suit:

| (en millions d'EUR)                                      | 31.03.10 | <1 an | 1-5 ans | >5 ans |
|--|----------|-------|---------|--------|
| Contrats de location en tant que preneur                 | 50,2     | 16,8  | 24,1    | 9,3    |
| Engagements d'achat d'immobilisations                    | 50,6     | 39,7  | 10,9    | 0,0    |
| Engagements d'achat de marchandises destinées à la vente | 16,7     | 16,7  | 0,0     | 0,0    |
| Autres engagements                                       | 15,2     | 4,1   | 8,6     | 2,5    |

| (en millions d'EUR)                                      | 31.03.11 | <1 an | 1-5 ans | >5 ans |
|--|----------|-------|---------|--------|
| Contrats de location en tant que preneur                 | 61,9     | 18,7  | 27,1    | 16,1   |
| Engagements d'achat d'immobilisations                    | 36,0     | 23,5  | 12,5    | 0,0    |
| Engagements d'achat de marchandises destinées à la vente | 103,6    | 98,1  | 5,2     | 0,3    |
| Autres engagements                                       | 9,7      | 4,8   | 4,6     | 0,3    |



Magasin DreamLand  
à Veurne

Les variations concernant les obligations en matière de location sont conformes à la croissance du nombre de contrats de location conclus par les différentes entités du Groupe, et ce notamment en raison du nouveau centre de distribution et du besoin accru de capacité de stockage.

Les engagements d'acquisition d'immobilisations, d'un montant de 36,0 millions d'euros, se composent prin-

cipalement d'obligations contractées dans le cadre de l'achat de terrains et de constructions.

Les engagements d'achat de marchandises, d'un montant de 103,6 millions d'euros, découlent de contrats à terme conclus avec des fournisseurs et ayant pour objet, dans le chef du Groupe, de garantir un approvisionnement suffisant pour certaines marchandises. L'augmentation peut être attribuée

majoritairement à l'amélioration des procédures administratives permettant au Groupe d'avoir une vue plus complète des obligations contractées. Par ailleurs, au cours de l'exercice le Groupe a davantage géré son approvisionnement en marchandise par la conclusion de contrats à terme.

Les autres engagements découlent de contrats à terme en matière de prestations informatiques pour un montant de 9,7 millions d'euros (15,2 millions d'euros pour la période précédente). Ces contrats servent à l'acquisition de licences, d'inscriptions, de mises à jour et de support pour l'utilisation de logiciels.

Le Groupe dispose également de certains droits, qui ne sont pas repris dans l'état de la position financière. D'une part, le Groupe donne en location des biens immobiliers sur base de contrats de location simple ("leasing opérationnel"). D'autre part, le Groupe dispose de certains droits de vente, qui découlent exclusivement de la vente d'immobilisations.

(en millions d'EUR)

|  | 31.03.10 | <1 an | 1-5 ans | >5 ans |
|--|----------|-------|---------|--------|
| Contrats de location en tant que bailleur      | 12,9     | 4,9   | 6,4     | 1,6    |
| Droits découlant de la vente d'immobilisations | 0,2      | 0,2   | 0,0     | 0,0    |

(en millions d'EUR)

|  | 31.03.11 | <1 an | 1-5 ans | >5 ans |
|--|----------|-------|---------|--------|
| Contrats de location en tant que bailleur      | 9,0      | 4,5   | 4,5     | 0,0    |
| Droits découlant de la vente d'immobilisations | 1,9      | 0,6   | 1,3     | 0,0    |

### 8.27. Passifs éventuels et actifs éventuels

Les passifs éventuels et les actifs éventuels comprennent tous les éléments non comptabilisés au bilan que le Groupe a envers des tiers (conformément à IAS 37, "Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels").

Le tableau suivant donne une situation de tous les passifs éventuels et actifs éventuels auxquels le Groupe est confronté:

| (en millions d'EUR)             | 31.03.11 | 31.03.10<br>Retraité | 31.03.10<br>Publié |
|---------------------------------|----------|----------------------|--------------------|
| Garanties données par le Groupe | 12,5     | 0,0                  | 25,9               |
| Garanties données au Groupe     | 0,0      | 0,0                  | 21,0               |
| Litiges                         | 6,9      | 6,1                  | 6,1                |
| Autres                          | 3,4      | 3,9                  | 3,9                |

La période précédente comportait des garanties données par le Groupe sous la forme de garanties bancaires conclues auprès d'établissements de crédit pour un montant de 25,9 millions d'euros. Ces garanties avaient été conclues afin de couvrir certains engagements, et ce principalement dans le cadre de contrats commerciaux ou de contrats locatifs. En procédant à la revue de ces garanties bancaires, il est apparu que le risque financier ne se trouvait pas chez le Groupe, mais était à charge des établissements de crédit.

Les garanties données au Groupe de la période comparative comprenaient des garanties bancaires conclues par des tiers auprès d'établissements de crédit à concurrence de 21,0 millions d'euros dans le cadre de contrats commerciaux et des contrats d'acquisitions. Ces garanties bancaires ne sont plus reprises à partir de l'exercice en cours, étant donné qu'une entrée de trésorerie n'est pas probable.

Par conséquent, les chiffres de la période comparative ont été retraités.

Dorénavant, on comptabilisera uniquement les garanties données par le Groupe qui ne sont pas conclues auprès d'établissements de crédits et qui comportent potentiellement un risque pour le Groupe. Ainsi, l'Entreprise s'est portée garant vis-à-vis d'un tiers pour une autre société du Groupe et ce à concurrence de 12,5 millions d'euros.

A la date de clôture, un nombre limité d'actions en justice était en cours contre le Groupe. Bien que contestées, elles représentent ensemble un passif éventuel de 6,9 millions d'euros (contre 6,1 millions d'euros pour la période précédente). Sur la base des conseils juridiques obtenus, des provisions à hauteur de 4,8 millions d'euros (contre 3,7 millions d'euros pour la période précédente) ont été constituées.

Les litiges en matière de droit commercial à concurrence de 3,4 millions d'euros (contre 2,8 millions d'euros pour la période précédente) ont généralement trait à de prétendus préjudices commerciaux et résiliations irrégulières de contrats commerciaux ou locatifs.

Les litiges en matière de droit du travail à concurrence de 2,4 millions d'euros (contre 2,1 millions d'euros pour la période comparative) concernent essentiellement des ruptures contestées de contrats de travail.

Autres litiges, qui représentent ensemble un passif éventuel de 1,1 million d'euros (1,2 millions d'euros pour la période précédente), concernent tant des litiges fiscaux que des litiges de droit commun.

En outre, le Groupe fait l'objet d'enquêtes menées par les autorités belges de la concurrence au sujet d'infractions aux lois belges de la concurrence en

matière de produits de parfumerie, de droguerie et de soins, d'une part, et de produits en chocolaterie d'autre part.

Il n'y a pas eu d'évolution significative dans le dossier concernant les produits de parfumerie, de droguerie et de soins. Le Groupe continue à coopérer pleinement à l'enquête. A ce jour, les éléments en notre possession sont insuffisants afin de procéder à une évaluation pertinente des risques.

Dans le dossier des produits de chocolat, le Conseil de la concurrence s'est prononcé le 7 avril 2011: il a décidé de ne pas donner de suite positive à la requête de l'Auditorat en raison de la violation des droits de la défense des distributeurs présents dans ce dossier.

Les engagements afférents aux programmes de rachat souscrits par le Groupe sont classés sous les «Autres passifs éventuels». Il s'agit de l'engagement de rachat consenti aux institutions financières pour les financements octroyés aux clients de détail. Le passif éventuel total s'élève à 3,4 millions d'euros (3,9 millions d'euros pour la période précédente). Le Groupe estime que ces engagements ne donneront pas lieu à des obligations financières.



### 8.28. Dividendes payés et proposés

Au 1 octobre 2010, un dividende brut de 0,896 euros par action a été versé aux actionnaires. (après la division par cinq du nombre d'actions)

Pour l'exercice 2010/11, le Conseil d'Administration proposera un dividende brut de 0,92 euros par action, payable à partir du 5 octobre 2011.

Puisque l'approbation de ce dividende s'effectue à l'occasion de l'Assemblée générale des Actionnaires du 21 septembre 2011, donc après la date de clôture, le dividende à payer ne remplit pas le critère d'obligation à la date de clôture et n'est en conséquence pas comptabilisé comme passif dans le bilan consolidé.

Compte tenu du fait que la mise en distribution proposée par le Conseil d'Ad-

ministration se rapporte à 158.634.933 actions (déduction faite des actions propres rachetées et compte tenu des actions réservées dans le cadre du versement de la participation aux bénéfices), comme établi le 10 juin 2011, le montant total des dividendes à payer s'élève à 145,9 millions d'euros.



Site Symeta à Brukom  
(Sint-Pieters-Leeuw)

### 8.29. Parties liées

Les tableaux suivants donnent un aperçu des transactions entre parties liées. Cette note comporte uniquement les transactions non éliminées.

Le Groupe identifie, conformément à IAS 24, "Information relative aux parties liées", différentes catégories de parties liées:

- a) les principaux dirigeants du Groupe (voir Partie 5 : Gouvernance d'entreprise / Administration durable) et apparentés
- b) les entités disposant du contrôle sur le Groupe (voir Partie 6: Actionnariat – actions de Colruyt)
- c) les entreprises associées (voir note 8.12. Participations dans des entreprises associées)
- d) les entités contrôlées par ou dans lesquelles les principaux dirigeants du Groupe exercent une influence significative:  
Stonefund S.A., Stonefund II S.A., Stonefund III S.A., COFIN S.C.R.L., ERDA S.A., Topcom S.A., Stoneman S.A., Naiades Capital SARL en Invictus Blauwe Toren S.A.

La grande majorité des transactions et des soldes ouverts se rapport aux entreprises associées et aux actionnaires de référence. Les actionnaires de référence sont compris dans les catégories a) et b). Les transactions et les soldes ouverts avec les autres parties liées sont négligeables et ne font pas l'objet d'une note distincte.

## 8.29.1. Transactions entre parties liées exclusives des rémunérations des administrateurs et membres de la direction

| (en millions d'EUR) | 2010/11 | 2009/10 |
|---------------------|---------|---------|
| Produits            | 0,8     | 0,5     |
| Charges             | 1,9     | 1,0     |
| Créances            | 12,8    | 9,1     |
| Passifs             | 0,1     | 0,0     |
| Dividendes payés    | 73,2    | 70,2    |

Les montants illustrés ci-avant découlent de transactions réalisées selon des modalités équivalentes à celles qui prévalent dans le cas de transactions soumises à des conditions de concurrence normale.

Comme indiqué précédemment, les transactions se composent essentiellement de transactions avec des entreprises associées et des actionnaires de référence.

Des transactions avec diverses parties liées ont généré des produits à concurrence de 0,8 million d'euros. Des prestations de services pour une entreprise associée représentent 0,6 million d'euros (l'exercice précédent 0,2 million d'euros). Par ailleurs, les dividendes reçus d'une entreprise as-

sociée se sont élevées à 0,1 million d'euros.

Les autres transactions avec des parties liées comptabilisées dans le compte de résultats comportent des coûts de services rendus et de produits acquis pour un montant de 1,1 millions d'euros (l'exercice précédent 1,0 million d'euros), une perte de valeur comptabilisée sur un placement de 0,2 million d'euros ainsi qu'un abandon de créance pour un montant de 0,5 million d'euros.

Les créances restant dues envers les parties liées concernent essentiellement les soldes restant dus aux entreprises associées. Une créance productive d'intérêts conclue à des conditions de marché avec une entreprise asso-

ciée pour un montant de 12,2 millions d'euros restait ouverte (l'exercice précédent 7,7 millions d'euros). De plus, le Groupe détient des créances courantes envers des entreprises associées à concurrence de 0,5 million d'euros (l'exercice précédent 1,1 millions d'euros).

Aucun passif ouvert significatif n'a été identifié pour l'exercice courant.

Les dividendes payés aux actionnaires de référence s'élèvent à 73,2 millions d'euros. Il s'agit du paiement des dividendes relatifs à l'exercice 2009/10. Les dividendes payés sont présentés sur une base brute, afin de faire abstraction de la qualité des actionnaires.

## 8.29.2. Rémunérations des administrateurs et membres de la direction

Les rémunérations des administrateurs et membres de la direction sont présentées sous une forme résumée ci-dessous. Il s'agit uniquement des montants bruts avant impôts. Les cotisations patronales ont été payées sur les montants cités. Le nombre d'actions présenté tient compte de la division du nombre d'actions par cinq, telle que décidée par l'Assemblée générale extraordinaire du 12 octobre 2010.

| (en millions d'EUR)                               | Rémunérations<br>2010/11 | Nombre<br>personnes /<br>actions<br>2010/11 | Rémunérations<br>2009/10 | Nombre<br>personnes /<br>actions<br>2009/10 |
|---|--------------------------|---|--------------------------|---|
| <b>Conseil d'Administration</b>                   |                          | <b>8</b>                                    |                          | <b>7</b>                                    |
| Rémunérations variables (tantièmes)               | 3,7                      |   | 3,6                      |   |
| Indemnités fixes (émoluments)                     | 0,9                      |   | 0,9                      |   |
| <b>Direction</b>                                  |                          | <b>10</b>                                   |                          | <b>9</b>                                    |
| Salaires  | 2,11                     |   | 1,90                     |   |
| Rémunérations variables                           | 1,59                     |   | 1,71                     |   |
| Primes versées aux régimes à cotisations définies | 0,30                     |   | 0,28                     |   |
| Avantages fondés sur des actions                  | 0,04                     | 980   | 0,04                     | 1.055                                       |

Les tantièmes concernent les montants à payer au titre de l'exercice 2010/11, proposés par le Conseil d'Administration et sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

## Partie 7: Rapport financier

### 8.30. Evénements postérieurs à la date de clôture

Entre le 31 mars et le 24 juin 2011, date à laquelle le Conseil d'Administration a approuvé les états financiers, aucun autre événement de nature à avoir un impact significatif sur les états financiers ne s'est produit.

### 8.31. Honoraires du commissaire

Le tableau ci-dessous offre un aperçu des honoraires versés au commissaire et à ses parties liées en rapport avec les services prestés pour le compte du Groupe.

| (en millions d'EUR)                                 | 2010/11    | 2009/10    |
|---|------------|------------|
| Missions de contrôle (contrôle des comptes annuels) | 0,8        | 0,8        |
| Autres  | 0,2        | 0,1        |
| <b>Total</b>  | <b>1,0</b> | <b>0,9</b> |

Les honoraires relatifs aux travaux d'audit s'élevaient à 0,8 million d'euros, dont 0,2 million d'euros à charge de l'Entreprise et 0,6 million d'euros à charge de ses filiales.

Les honoraires des autres missions, dont les autres missions de contrôle, les missions de conseil fiscal et les autres missions en dehors des activités révisorales se chiffraient à 0,2 million d'euros.

### 8.32. Liste des sociétés consolidées

#### 8.32.1. Entreprise

Ets. Fr. Colruyt S.A. Halle, Belgique -

#### 8.32.2. Filiales

|                                |   |        |
|--------------------------------|---|--------|
| Alvocol S.A.                   | Halle, Belgique                         | 59,88% |
| Atout Trefle S.C.I. (1)        | Rocheft sur Nenon, France               | 100%   |
| Aubépine S.A.R.L. (1)          | Chalette S/L, France                    | 100%   |
| Bio-Planet S.A.                | Halle, Belgique                         | 100%   |
| Blin Etablissements S.A.S. (1) | Saint Gilles, France                    | 100%   |
| Bodegas S.P.R.L.               | Halle, Belgique                         | 100%   |
| Buurtwinkels Okay S.A.         | Halle, Belgique                         | 100%   |
| Caddyco S.A.                   | Halle, Belgique                         | 100%   |
| Caféseries Namuroises          |   |        |
| Brécaf S.A.                    | Ciney, Belgique                         | 100%   |
| Co Markt Hoogdele S.A.         | Halle, Belgique                         | 100%   |
| Codi-France S.A.S. (1)         | Rocheft sur Nenon, France               | 100%   |
| Codifrais S.A.S.               | Longueil St M, France                   | 100%   |
| Colim S.C.R.L.                 | Halle, Belgique                         | 100%   |
| Collivery S.A.                 | Halle, Belgique                         | 100%   |
| Colruyt Deutschland GmbH i.L.  | BergischGladbach, Allemagne             | 100%   |
| Colruyt France S.A. (1)        | Orly, France                            | 100%   |
| Colruyt Gestion S.A.           | Luxemburg,<br>Grand-duché de Luxembourg | 100%   |
| Colruyt Group Services S.A.    | Halle, Belgique                         | 100%   |
| Colruyt IT Consultancy         |   |        |
| India Priv. Ltd                | Hyderabad, Inde                         | 100%   |

|                         |   |      |
|-------------------------|---|------|
| Colruyt Luxembourg S.A. | Luxemburg,<br>Grand-duché de Luxembourg | 100% |
| Colruyt Vastgoed        |   |      |
| Les Pays-Bas B.V.       | Hillegom, Les Pays-Bas                  | 100% |
| Copimex S.A.            | Halle, Belgique                         | 100% |
| DATS24 S.A.             | Halle, Belgique                         | 100% |
| Davytrans S.A.          | Halle, Belgique                         | 100% |
| Des Buttes S.C.I. (1)   | Rocheft sur Nenon, France               | 100% |
| Dimaco UK Limited       | Kempston, Royaume-Uni                   | 100% |
| Distienen S.A.          | Ternat, Belgique                        | 100% |
| Disval S.A. (1)         | Chateaufneuf S/L, France                | 100% |
| DreamBaby S.A.          | Sint-Pieters-Leeuw, Belgique            | 100% |
| Dreamland France S.A.S. | Rocheft sur Nenon, France               | 100% |
| DreamLand S.A.          | Halle, Belgique                         | 100% |
| E-Logistics S.A.        | Halle, Belgique                         | 100% |
| Etn. Battard S.A.       | Halle, Belgique                         | 100% |
| Exp-pli-site S.A.R.L.   | Neuville en Ferrain, France             | 100% |
| Fema S.A.S.             | Roissy, France                          | 100% |
| Filaalst S.A.           | Ternat, Belgique                        | 100% |
| Filantwe S.A.           | Ternat, Belgique                        | 100% |
| Fildiest S.A.           | Ternat, Belgique                        | 100% |
| Fildeum S.A.            | Ternat, Belgique                        | 100% |



|   |   |        |
|---|---|--------|
| Filhalle S.A.                               | Ternat, Belgique                        | 100%   |
| Filkwaad S.A.                               | Ternat, Belgique                        | 100%   |
| Filleuve S.A.                               | Ternat, Belgique                        | 100%   |
| Fillouva S.A.                               | Ternat, Belgique                        | 100%   |
| Filnoord S.A.                               | Ternat, Belgique                        | 100%   |
| Filooste S.A.                               | Ternat, Belgique                        | 100%   |
| Filquare S.A.                               | Ternat, Belgique                        | 100%   |
| Filroeul S.A.                               | Ternat, Belgique                        | 100%   |
| Filvide S.A.                                | Ternat, Belgique                        | 100%   |
| Finco S.A.                                  | Halle, Belgique                         | 100%   |
| Florma S.A.                                 | Ternat, Belgique                        | 100%   |
| Foodinvest S.A.                             | Halle, Belgique                         | 100%   |
| Foodlines S.P.R.L.                          | Halle, Belgique                         | 100%   |
| Fraxicor S.A.                               | Halle, Belgique                         | 100%   |
| Garnaud E.U.R.L. (1)                        | Nersac, France                          | 98,95% |
| Immoco S.A.S.                               | Rochefort sur Nenon, France             | 100%   |
| Immo Dassenveld S.A.                        | Halle, Belgique                         | 100%   |
| Ineco S.A.S. (1)                            | Sainte Marie, La Réunion, France        | 100%   |
| Infoco S.A.                                 | Halle, Belgique                         | 100%   |
| Intrion S.A.                                | Halle, Belgique                         | 100%   |
| Jacodi S.C.I. (1)                           | Rochefort sur Nenon, France             | 100%   |
| Katz S.C.I. (1)                             | Longueil St M, France                   | 100%   |
| La Vouloise S.A.S. (1)                      | Vinneuf, France                         | 98,95% |
| Les Clauzures S.C.I. (1)                    | Montauban, France                       | 100%   |
| Locré S.A.                                  | Luxemburg,<br>Grand-duché de Luxembourg | 100%   |
| Mitto S.A.                                  | Merchtem, Belgique                      | 100%   |
| Mundipak B.V.                               | Hillegom, Les Pays-bas                  | 100%   |
| Nels & Co S.A.S.                            | Bage la Ville, France                   | 100%   |
| New Center S.A.                             | Halle, Belgique                         | 100%   |
| Northwind S.A. (2)                          | Zeebrugge, Belgique                     | 66,67% |
| Picta Frais S.A.S. (1)                      | Dissay, France                          | 100%   |
| Poirette S.A.S. (1)                         | Somain, France                          | 100%   |
| Pro à Pro Distribution<br>Export S.A.S. (1) | Orly, France                            | 100%   |
| Pro à Pro Distribution<br>Nord S.A.S. (1)   | Chalette S/L, France                    | 100%   |

|  |                                  |        |
|--|----------------------------------|--------|
| Pro à Pro Distribution<br>Sud S.A.S. (1) | Montauban, France                | 100%   |
| R.H.C. S.A.S. (1)                        | Boissy Saint Leger, France       | 98,95% |
| Sama S.C.I. (1)                          | Rochefort sur Nenon, France      | 100%   |
| Sodeger S.A.S. (1)                       | Château Gontier, France          | 100%   |
| Sodifrais S.A.S. (1)                     | Illkirch Graffenstaden, France   | 98,95% |
| Spar Retail S.A.                         | Ternat, Belgique                 | 100%   |
| Super 10 S.A.R.L. (1)                    | Chateaneuf S/L, France           | 100%   |
| Supermarkt Pelgrims S.A.                 | Halle, Belgique                  | 100%   |
| Symeta S.A.                              | Halle, Belgique                  | 100%   |
| Transpro S.A.S. (1)                      | Sainte Marie, La Réunion, France | 100%   |
| Transpro France S.A.S.                   | Aiton (Savoie), France           | 100%   |
| U.C.G.A. Unifrais S.A. (1)               | Estillac, France                 | 98,95% |
| Unibuy G.I.E. (1)                        | Fresnes, France                  | 99,47% |
| Unifrais Distribution S.A.S. (1)         | Estillac, France                 | 98,95% |
| Unifrais International S.A.S. (1)        | Estillac, France                 | 69,26% |
| Unipol 2 S.A.                            | Heist-op-den-Berg, Belgique      | 100%   |
| Vlevico S.A.                             | Halle, Belgique                  | 100%   |
| Walcodis S.A.                            | Ath, Belgique                    | 100%   |
| Waldico S.A.                             | Ghislenghien, Belgique           | 100%   |
| Walspar S.A.                             | Ternat, Belgique                 | 100%   |
| WE Power S.A.                            | Halle, Belgique                  | 100%   |
| Wilson S.A.S. (1)                        | Rochefort sur Nenon, France      | 100%   |

(1) Ces sociétés clôturent leur exercice au 31/12 et sont donc reprises à cette date dans les chiffres consolidés.

(2) Jusqu'au 8 avril 2011, cette société portait le nom d'Eldepasco S.A.

### 8.32.3. Entreprises associées

|                        |                     |        |
|------------------------|---------------------|--------|
| Belwind S.A.           | Zeebrugge, Belgique | 26,90% |
| Coopermic S.C.R.L. (1) | Bruxelles, Belgique | 20%    |
| Xenarjo S.C.R.L. (1)   | Mechelen, Belgique  | 24,99% |

(1) Ces sociétés clôturent leur exercice au 31/12 et sont donc reprises à cette date dans les chiffres consolidés.



#### 8.32.4. Modifications du périmètre de consolidation

##### a. Nouvelles participations

En France, le Groupe a obtenu en mars 2010 le contrôle de Nels & Co S.A.S. par sa filiale française Codi-France S.A.S. En mai 2010, par une autre filiale Pro à Pro Distribution Sud S.A.S. il a également obtenu le contrôle de R.B. Trans S.A.R.L. dont la dénomination sociale a été changée en Transpro France S.A.S. ultérieurement.

En Belgique le Groupe a finalisé l'acquisition du groupe Foodinvest, comportant les sociétés Foodinvest S.A., Foodlines S.P.R.L., Sejo S.A., Walschap S.A. et Bodegas S.P.R.L. Les sociétés Sejo S.A. et Walschap S.A. ont fusionné avec la société Colim S.C.R.L. plus tard dans l'exercice. Le groupe Foodinvest est actif sur le marché national du foodservice.

Au 1er janvier 2011 le Groupe a obtenu le contrôle d'Exp-pli-site S.A.R.L. en France, par la filiale Mitto S.A.

Le Groupe a également augmenté sa participation dans Northwind S.A. jusqu'à 66,67% à la suite d'un réaménagement de la structure de l'actionariat de Northwind S.A. Ensemble avec l'actionnaire restant le Groupe pour suivre la réalisation du troisième parc éolien off-shore belge.

##### b. Fusions

En France, les sociétés Maillerie Distribution E.U.R.L, Normandie Distribution S.A., Colilait S.A.R.L. et Texo E.U.R.L. ont fusionné avec les sociétés Sodeger S.A.S rétroactivement à partir du 1er janvier 2010.

En Belgique les sociétés Dimaco S.A. et Intrion S.A. ont également fusionné.

Au cours de l'exercice, la centralisation juridique du patrimoine immobilier belge du Groupe au sein d'une seule société immobilière s'est également poursuivie. A la suite de ce processus, un certain nombre de sociétés immobilières du Groupe ont fusionné avec la société immobilière Colim S.C.R.L. Un certain nombre d'autres sociétés

du Groupe ont également apporté, par une scission partielle, leur patrimoine immobilier à cette société.

Ces transactions n'ont eu aucun impact sur les états financiers consolidés du Groupe.

##### c. Nouvelle constitution

En Belgique, trois nouvelles sociétés ont été créées: Walcodis S.A. (25 juin 2010), E-Logistics S.A. (11 octobre 2010) et Immo Dassenfeld S.A. (30 novembre 2010).

En France, la société immobilière Immoco S.A.S a été constituée le 19 octobre 2010.

##### d. Autres modifications

En octobre 2010 la société Dream S.A. a été liquidée. Dans le secteur «Commerce de détail» notons la liquidation de la société Filleeg S.A. en décembre 2010.



## Partie 7: Rapport financier

### 8.33. Comptes annuels abrégés (non consolidés) de la S.A. Ets. Fr. Colruyt, établis selon les normes comptables belges

Les comptes annuels de la S.A. Ets. Fr. Colruyt sont repris ci-après sous forme abrégée.

Le rapport annuel, les comptes annuels de la S.A. Ets. Fr. Colruyt ainsi que le rapport du commissaire sont, conformément à l'art. 98 et à l'art. 100 du Code des sociétés, déposés auprès de la Banque Nationale de Belgique. Une copie de ces documents peut être obtenue sur demande.

En outre, ces documents peuvent également être obtenus sur demande au siège de la société:

S.A. Ets. Fr. Colruyt – Edingensesteenweg 196, 1500 Halle – Tél. 02 360 10 40 – Fax 02 360 02 07

Internet: [www.colruyt.be](http://www.colruyt.be) - E-mail: [colruyt@colruyt.be](mailto:colruyt@colruyt.be)

#### Bilan abrégé de la S.A. Ets. Fr. Colruyt

| <i>(en millions d'EUR)</i>                   | <b>31.03.11</b> | <b>31.03.10</b> |
|--|-----------------|-----------------|
| <b>Actifs immobilisés</b>                    | <b>3.414,2</b>  | <b>2.295,1</b>  |
| I. Frais d'établissement                     | -               | -               |
| II. Immobilisations incorporelles            | 12,6            | 6,8             |
| III. Immobilisations corporelles             | 129,5           | 366,8           |
| IV. Immobilisations financières              | 3.272,1         | 1.921,5         |
| <b>Actifs circulants</b>                     | <b>1.078,3</b>  | <b>979,3</b>    |
| V. Créances à plus d'un an                   | 5,3             | 5,3             |
| VI. Stocks et commandes en cours d'exécution | 330,1           | 312,6           |
| VII. Créances à un an au plus                | 384,6           | 307,6           |
| VIII. Placements de trésorerie               | 307,2           | 308,5           |
| IX. Valeurs disponibles                      | 48,1            | 44,2            |
| X. Comptes de régularisation                 | 3,1             | 1,1             |
| <b>Total actif</b>                           | <b>4.492,5</b>  | <b>3.274,4</b>  |
| <b>Capitaux propres</b>                      | <b>877,3</b>    | <b>742,7</b>    |
| I. Capital                                   | 232,9           | 209,0           |
| II. Primes d'émission                        | 0,0             | 0,0             |
| III. Plus-values de réévaluation             | 6,1             | 6,2             |
| IV. Réserves                                 | 637,6           | 526,7           |
| V. Bénéfice reporté                          | 0,3             | 0,3             |
| VI. Subventions en capital                   | 0,4             | 0,5             |
| <b>Provisions et impôts différés</b>         | <b>5,5</b>      | <b>18,4</b>     |
| <b>Dettes</b>                                | <b>3.609,6</b>  | <b>2.513,3</b>  |
| VIII. Dettes à plus d'un an                  | 2.412,7         | 1.039,0         |
| IX. Dettes à un an au plus                   | 1.182,2         | 1.451,6         |
| X. Comptes de régularisation                 | 14,7            | 22,7            |
| <b>Total passif</b>                          | <b>4.492,5</b>  | <b>3.274,4</b>  |

## Compte de résultat abrégé de la S.A. Ets. Fr. Colruyt

| (en millions d'EUR)                            | 2010/11      | 2009/10      |
|--|--------------|--------------|
| I. Produits d'exploitation                     | 5.381,8      | 5.025,3      |
| II. Charges d'exploitation                     | (5.022,9)    | (4.675,3)    |
| <b>III. Bénéfice d'exploitation</b>            | <b>358,9</b> | <b>350,1</b> |
| IV. Produits financiers                        | 61,5         | 4,3          |
| V. Charges financières                         | (37,2)       | (34,4)       |
| <b>VI. Bénéfice courant avant impôts</b>       | <b>383,1</b> | <b>320,0</b> |
| VII. Produits exceptionnels                    | 0,0          | 174,4        |
| VIII. Charges exceptionnelles                  | (2,8)        | (20,9)       |
| <b>IX. Bénéfice de l'exercice avant impôts</b> | <b>380,4</b> | <b>473,6</b> |
| IX BIS A. Prélèvements sur les impôts différés | 0,1          | 0,2          |
| IX BIS B. Transfert aux impôts différés        | 0,0          | (0,1)        |
| X. Impôts sur le résultat                      | (110,1)      | (107,8)      |
| XI. Bénéfice de l'exercice                     | 270,3        | 366,0        |
| XII. Prélèvements sur les réserves immunisées  | 4,7          | 0,4          |
| XII. Transfert aux réserves immunisées         | (0,2)        | (0,2)        |
| <b>XIII. Bénéfice de l'exercice à affecter</b> | <b>274,9</b> | <b>366,2</b> |

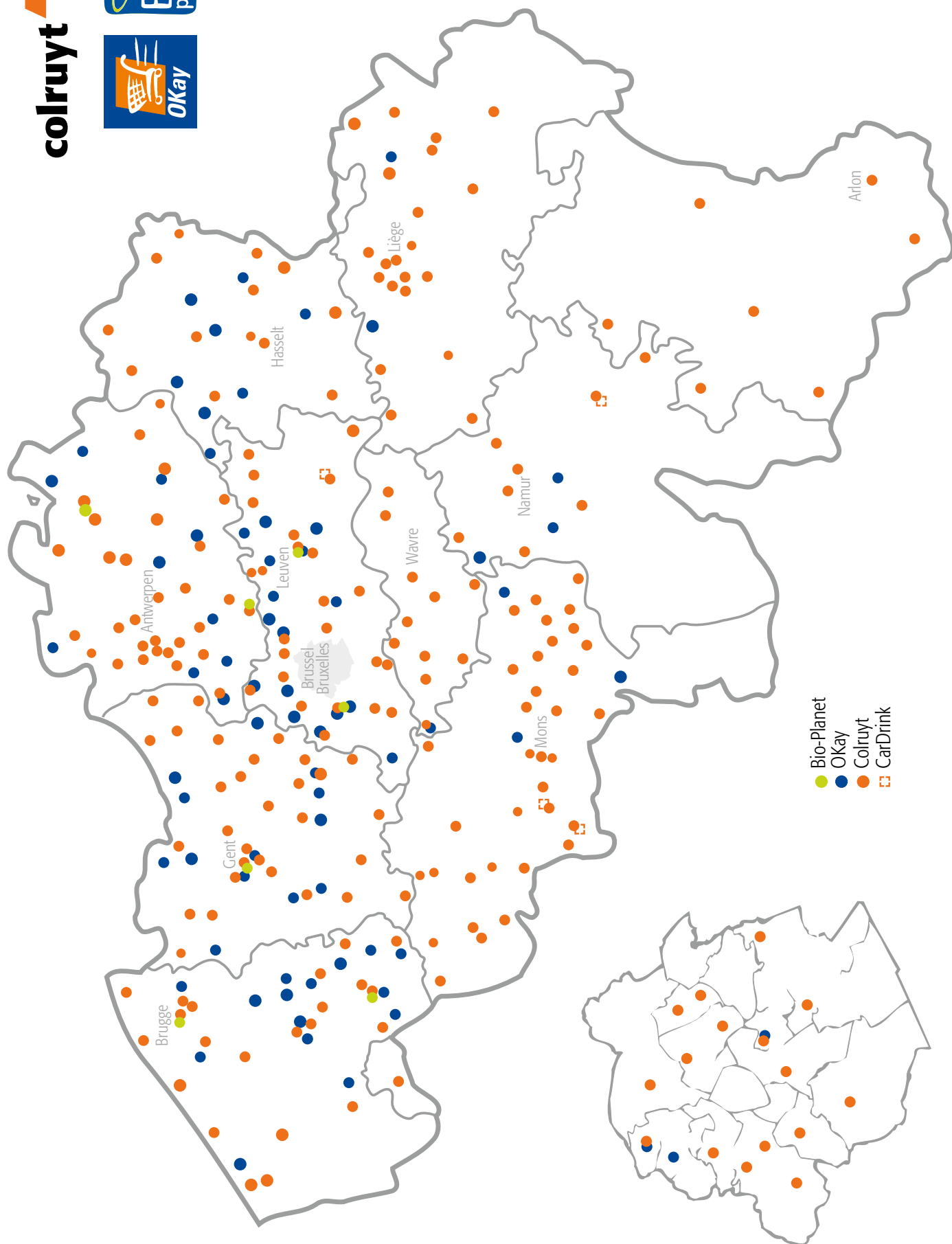
## Répartition bénéficiaire de la S.A. Ets. Fr. Colruyt

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée générale des Actionnaires du 16 septembre 2011 de répartir comme suit le bénéfice de l'exercice 2010/11:

| (en millions d'EUR)                      | 2010/11      | 2009/10      |
|--|--------------|--------------|
| Bénéfice à affecter de l'exercice        | 274,9        | 366,2        |
| Bénéfice reporté de l'exercice précédent | 0,3          | 0,0          |
| <b>Bénéfice à affecter</b>               | <b>275,1</b> | <b>366,2</b> |
| Dotation à la réserve légale             | 2,4          | 1,4          |
| Affectation aux autres réserves          | 112,9        | 193,6        |
| Résultat à reporter                      | 0,3          | 0,3          |
| Rémunération du capital en espèces       | 145,9        | 141,6        |
| Tantièmes                                | 3,7          | 3,6          |
| Autres dettes                            | 9,9          | 25,8         |
| <b>Bénéfice à reporter</b>               | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   |

## Rémunération du capital en espèces

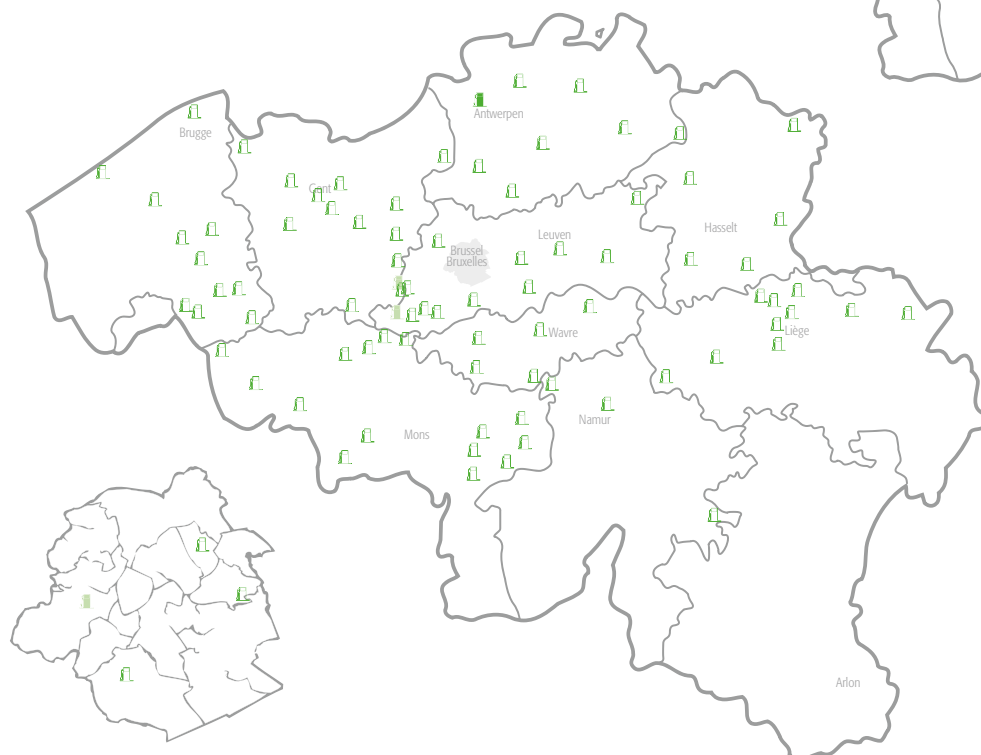
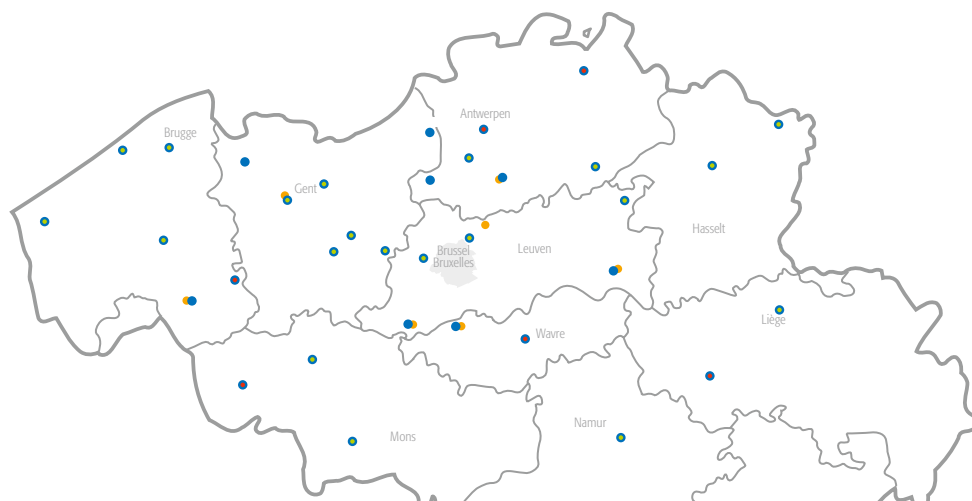
Ce poste est calculé sur base du portefeuille d'actions propres au 10 juin 2011 et tient compte des actions réservées dans le cadre du versement de la participation aux bénéfices en septembre 2011.







- Magasin DreamLand
- + Shop DreamBaby
- + Shop DreamBaby
- Magasin DreamBaby

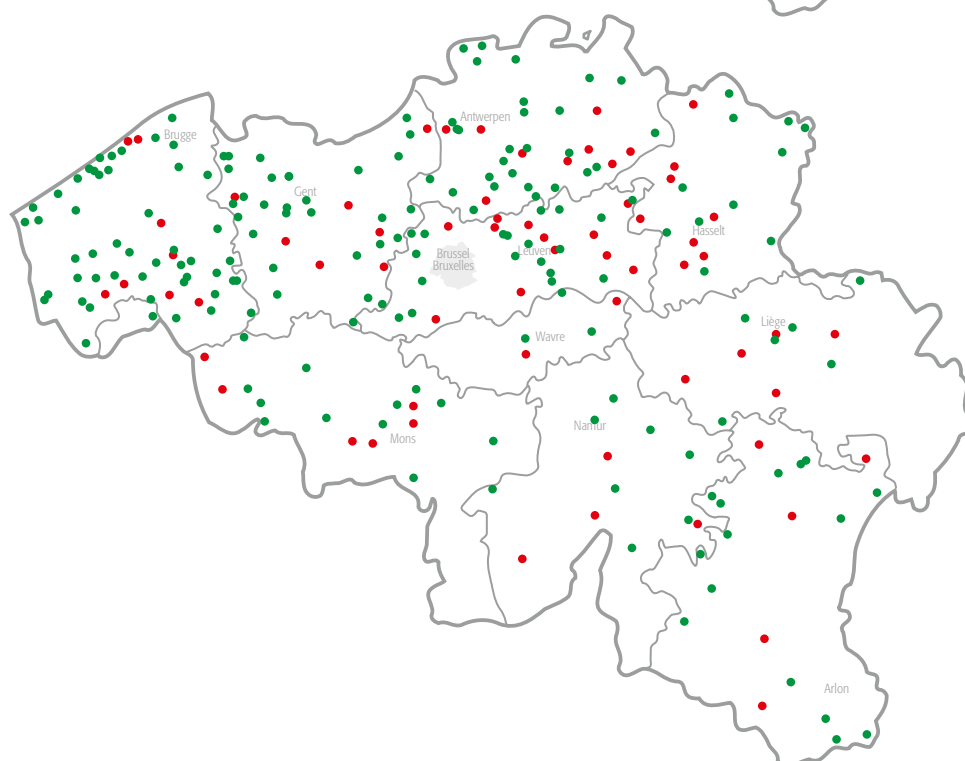


colruytgroup

diesel - eurosuper95 - superplus98

diesel - eurosuper95 - superplus98 - cng

cng



**EUROSPAR**

**SPAR**



## BELGIQUE

**colruyt**  
meilleurs prix

**COLLIVERY**  
VOS COURSES A DOMICILE

**Collect&Go**  
service colruyt

**ColliShop**

  
**FOODINVEST**

**DATS**  
**24**  
colruytgroup

  
**OKay**

ColliShop  
**cookozi**  
Koken, Tafelen, Genieten

  
**intrion**

**EUROSPAR** 

**SPAR** 

**Symeta**  
Smart Print • Doc solutions

  
**BIO-planet**

  
**DreamBaby**

  
**DreamLand**

## FRANCE

**PRO à PRO**

**colruyt**  prix • qualité

**CocciMarket** 

  
**panier Sympa**

**coccinelle**   
Pour vous satisfaire !

**Codifrance**  
DISTRIBUTION

  
**DreamLand**

### Editeur responsable :

Jean de Leu de Cecil • S.A. Colruyt Group Services • Edingensesteenweg 196 B-1500 Halle

Téléphone : +32 (0)2 360 10 40 • Fax : +32 (0)2 360 02 07

### Conception :

S.A. Colruyt Group Services • Edingensesteenweg 249 B-1500 Halle • Téléphone : +32 (0)2 360 10 40 • Fax : +32 (0)2 360 02 07

### Impression :

Symeta • Beertsestraat 273 B-1500 Halle

Téléphone : +32 (0)2 360 01 90 • Fax : +32 (0)2 360 03 35 • Internet: [www.symeta.be](http://www.symeta.be)

La version néerlandaise du rapport annuel est la seule version officielle.

Les versions française et anglaise sont des traductions du texte original en néerlandais.



**FSC**  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org)

**MIXTE**

Papier issu  
de sources  
responsables

FSC® C011145