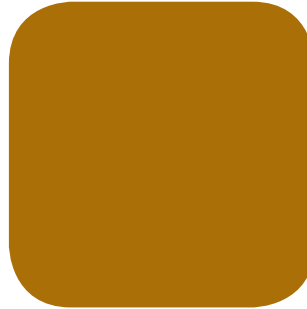


Rapport annuel • 2011-2012 • Colruyt Group



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



Risques inhérents aux prévisions

Les déclarations formulées par Colruyt Group dans le présent communiqué de presse, de même que les références à ce communiqué dans toutes les autres déclarations écrites ou orales du groupe, portant sur les perspectives d'avenir en matière d'activités, sur les événements et les développements stratégiques de Colruyt Group, sont des prévisions et comportent à ce titre des risques et des incertitudes. Les informations communiquées reposent sur les données disponibles à ce moment ; ces informations sont susceptibles de différer du résultat final. Les facteurs pouvant induire une distorsion entre les prévisions et la réalité sont les suivants : changement de contexte microéconomique ou macroéconomique, circonstances de marché variables, climat concurrentiel changeant, décisions défavorables concernant la construction et/ou l'agrandissement de nouveaux magasins ou de magasins existants, problèmes d'approvisionnement avec les fournisseurs, sans oublier tous les autres facteurs pouvant avoir un impact sur le résultat du groupe. Colruyt Group se décharge de toute obligation quant aux communications futures susceptibles d'avoir des répercussions sur le résultat du groupe ou d'entraîner un écart par rapport aux prévisions fournies dans le présent communiqué de presse ou dans toute autre communication du groupe, qu'elle soit orale ou écrite.

Hal, 22 juin 2012

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 - www.colruytgroup.com
E-mail: colruyt@colruyt.be

EXERCICE 2011/2012

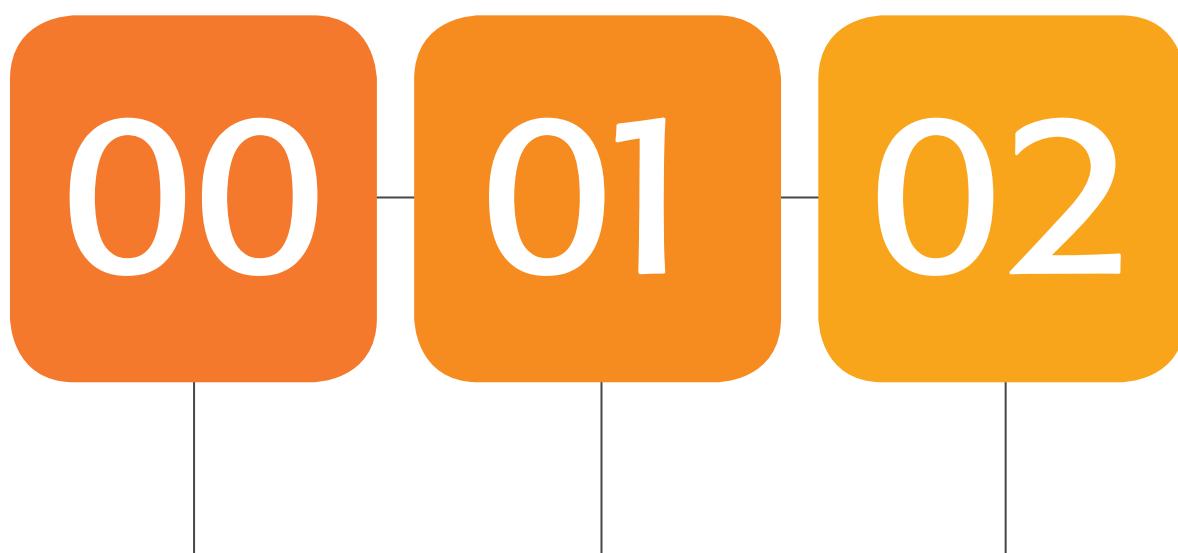
RAPPORT ANNUEL

soumis à l'Assemblée générale ordinaire
du 26 septembre 2012
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.*



Aperçu des chapitres



Introduction	p.7
Mot du président	p.9
Rapport de gestion	p.11
Principaux chiffres	p.15

Qui sommes-nous ?	p.17
Mission, vision, valeurs	p.19
Gouvernance d'entreprise : stratégie et vision du Groupe	p.21

Ligne du temps	p.27
Apperçu	p.28
Avril	p.31
Mai	p.33
Juin	p.37
Juillet	p.41
Août	p.43
Septembre	p.45
Octobre	p.49
Novembre	p.53
Décembre	p.57
Janvier	p.61
Février	p.65
Mars	p.69

La partie 00 est basée sur le rapport de gestion Colruyt Group 2011-2012 qui a été établi par le Conseil d'administration de la société. Le contenu de la partie 04 fait partie intégrante du rapport annuel du Conseil d'administration relatif aux états financiers individuels de la société pour l'exercice 2011-2012.

03

04

05

**Informations
par secteur** p.71

Apperçu	p.72
Commerce de détail	p.74
Commerce de gros & food service	p.86
Autres activités	p.91
Activités corporate	p.96

**Gouvernance
d'entreprise** p.105

Administration,	p.106
surveillance et direction	
Gouvernance d'entreprise	p.108
Administration durable	
Actionnariat – actions Colruyt	p.120

Rapport financier p. 127



00

Introduction

Mot du président.....	p.9
Rapport de gestion	p.11
Principaux chiffres	p.15



Mot
du
président

Rapport
de gestion

Principaux
chiffres

1. Mot du président

Colruyt Group a cette année réalisé une nouvelle fois un brillant résultat. Le chiffre d'affaires a augmenté de près de 8 % et le bénéfice net est en progression louable de 1,5 %, une performance dont chacun de nos plus de 25.000 collaborateurs a toutes les raisons d'être fier. Et je tiens à les en remercier. Ce résultat collectif, nous le devons en effet entièrement au dévouement dont ils font preuve chaque jour en faveur de leurs clients.

Ce résultat, nous l'avons atteint tous ensemble au cours d'une année difficile ponctuée de profonds changements politiques, économiques et sociaux. Les mouvements de protestation se manifestent dans tous les pays, les citoyens unissent leurs forces par le biais des médias sociaux pour inciter les institutions, les entreprises et la politique au changement, indiquer qu'ils souhaitent une approche différente ou, simplement, pour prendre eux-mêmes l'initiative et retoucher leurs manches.

Selon la Banque Nationale, la confiance des consommateurs a flanché en Belgique sous le poids de la crise financière et économique qui se fait sentir dans toute l'Europe, des mesures d'austérité indispensables qui affectent chaque Belge et de l'aggravation de l'insécurité d'emploi, voire du chômage. Tous ces éléments ont clairement marqué le modèle de dépenses du consommateur. Les périodes à venir s'annoncent elles aussi très riches en défis, mais nous sommes convaincus que notre recherche durable de la qualité, combinée à notre stratégie des prix les plus bas, pourra faire la différence.

Dans des circonstances aussi difficiles, Colruyt Group doit s'appuyer sur ses propres forces. Si chacun de nous connaît les valeurs-clés sur lesquelles nous fondons notre manière d'entreprendre, sait quelle est sa contribution dans cette activité et quel est l'apport de notre entreprise au sein de la société, nous pourrions continuer à avancer et à assumer ce rôle. C'est pourquoi nous veillons à ce que nos collaborateurs s'approprient les valeurs du Groupe. De cette manière, nos 25.000 collaborateurs partagent tous la même vision et nous restons une entreprise énergique et dynamique. Une entreprise qui aspire à la durabilité. La durabilité est également un élément central de notre mission et des choix stratégiques que nous devons opérer chaque jour pour la réaliser. Afin de donner encore plus efficacement forme à ces choix à long terme, nous avons renforcé notre échelon administratif à travers la nomination d'un second

administrateur indépendant. En outre, Frans Colruyt assurera à partir de septembre la direction opérationnelle de toutes les activités retail du Groupe.

Les changements sociaux et les difficultés auxquelles sont confrontés les consommateurs n'ont quoi qu'il en soit pas freiné l'esprit d'entreprise au sein de Colruyt Group, bien au contraire. Les nombreuses initiatives, dont nous ne présentons qu'une sélection dans le présent rapport annuel, en constituent la preuve. Je pense à l'app de Collect&Go, qui fut pendant des semaines l'app gratuite la plus populaire de l'App Store, ou encore à l'indépendantisation de DreamBaby, à la nouvelle technologie d'impression de Symeta, au lancement de Colruyt Mobile, aux 10 années de croissance constante de Bio-Planet, à l'esprit d'entreprise au sein de Spar Retail, à l'ouverture du 50e magasin Colruyt en France, ou aux 3800 enfants qui ont appris à rouler à vélo grâce à DreamLand. Autant d'initiatives destinées à servir encore mieux le client, et qui ont clairement porté leurs fruits.

Mais ce n'est pas tout, loin de là. Depuis la fin 2011, nous produisons chaque année plus de courant vert que nous n'en consommons sur base annuelle. En février, nous avons ouvert la station-service à hydrogène dans notre centre de distribution, afin de tester si l'hydrogène pourra améliorer encore notre efficacité. Citons également la Colruyt Group Academy, au sein de laquelle nous allons réunir toutes les formations à l'intention des collaborateurs, particuliers et partenaires. Quant aux livraisons silencieuses à l'aube ou en fin de soirée, elles n'ont que des avantages, tant pour les riverains que pour le trafic et l'entreprise.

Cet esprit d'entreprise, il émane de nos collaborateurs eux-mêmes. Si nous stimulons cette créativité, si nous leur laissons la liberté de concevoir, de tester et de réaliser de nouvelles idées, Colruyt Group parviendra à se renouveler à l'infini. Et c'est ce qui nous assurera la satisfaction de nos clients et la poursuite de notre croissance. Continuons, l'année prochaine, à œuvrer ensemble à la réalisation de cet objectif. Avec tous nos collaborateurs, avec nos clients et avec d'autres partenaires.

Jef Colruyt, Président



Mot
du
présidentRapport
de gestionPrincipaux
chiffres

2. Rapport de gestion

Aperçu de l'exercice 2011/2012 – Informations financières

	2011/12	2010/11	Evolution
(en millions d'EUR)			
Chiffre d'affaires	7.847,6	7.280,1	7,8%
Cash-flow d'exploitation (EBITDA) (1)	681,4	621,1	9,7%
% du chiffre d'affaires	8,7%	8,5%	
Résultat d'exploitation (EBIT)	485,2	472,2	2,7%
% du chiffre d'affaires	6,2%	6,5%	
Résultat financier net	2,9	0,2	
Bénéfice avant impôts (2)	488,8	477,7	2,3%
% du chiffre d'affaires	6,2%	6,6%	
Charge d'impôt	145,9	139,7	+4,4%
Bénéfice de l'exercice (quote-part du Groupe)	342,9	338,0	1,5%
% du chiffre d'affaires	4,4%	4,6%	
Cash-flow (3) (quote-part du Groupe)	539,1	486,8	10,7%
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (4)	157.391.224	158.032.176	
Bénéfice avant impôts par action en EUR	3,11	3,02	2,75%
Bénéfice par action (quote-part du Groupe) en EUR	2,18	2,14	1,9%
Dividende par action en EUR (5)	0,95	0,92	3,3%

Les chiffres de l'exercice 2010/11 ont été modifiés comme décrit dans le Commentaire 2 « Modifications des principes pour l'information financière ».

(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 157.391.224 pour la période de présentation actuelle et 158.032.176 pour la période de présentation comparative.

(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.

Éléments majeurs qui ont influencé nos chiffres-clés au cours de l'exercice écoulé :

- En raison du climat économique incertain qui persiste dans la zone Euro, le consommateur est attentif à ses dépenses et s'oriente vers les prix les plus bas, les promotions fortes et les marques propres ;
- Marge de bénéfice brut stable au niveau du Groupe ;
- Les charges salariales et les coûts des services et biens divers sont sous contrôle. Cela reste toutefois un défi en raison de l'inflation élevée des coûts ;
- Augmentation progressive de notre cash-flow d'exploitation grâce à la croissance continue de notre chiffre d'affaires et grâce à la maîtrise des coûts ;
- Rattrapage des charges d'amortissement à raison de 7,5 millions EUR suite à l'uniformisation des durées d'amortissement du parc immobilier ;
- Dans le secteur des activités liées aux énergies alternatives, une perte de valeur unique des actifs d'investissement de W-Cycle (anciennement Fraxicor) de 18,3 millions EUR a été comptabilisée ;
- Les investissements dans notre positionnement prix et l'expansion accélérée du parc de magasins dans un marché extrêmement concurrentiel ont entraîné une contribution négative dans le commerce de détail food en France ;
- Forte augmentation du chiffre d'affaires de nos activités pétrolières en raison d'un accroissement du volume et de l'augmentation des prix à la pompe.

2.1. Compte de résultats – commentaires

Durant l'exercice 2011/12, Colruyt Group a vu son chiffre d'affaires consolidé progresser de 7,8%, passant de 7.280,1 millions EUR à 7.847,6 millions EUR.

L'évolution positive de notre part de marché provient de solides résultats de vente qui sont la conséquence d'une attention accrue au positionnement de chacune des activités du Groupe.

Le bénéfice brut du Groupe a augmenté de 7,6 % et s'élève à 2.008,6 millions EUR, contre 1.867,5 millions EUR, ce qui correspond à une marge de bénéfice brut de 25,60 %, contre 25,65 % par rapport à l'exercice précédent. Ceci s'explique principalement par le fait que nous maintenons avec cohérence notre stratégie des meilleurs prix, ce que le client apprécie énormément en temps d'incertitude économique.

En comparant l'exercice précédent, le cash-flow d'exploitation (EBITDA) est en hausse de 9,7 % et atteint 681,4 millions EUR. Cette hausse est le résultat de la croissance continue de notre chiffre d'affaires et de la maîtrise des coûts dans un climat d'inflation.

Au cours de la période écoulée, les amortissements et réductions de valeur ont augmenté de 31,7 % et représentent 2,5 % du chiffre d'affaires. Outre le niveau d'investissement plus élevé, cette hausse s'explique principalement par une diminution de la durée d'utilisation estimée de notre patrimoine immobilier (7,5 millions EUR), ainsi que par une perte de valeur unique sur les actifs immobilisés, comprenant également le goodwill de W-Cycle (18,3 millions EUR).

Le résultat d'exploitation (EBIT) du Groupe a augmenté de 2,7% et s'établit à 485,2 millions EUR, ce qui a pour conséquence une diminution de 30 points de base de la marge EBIT (6,2 %). La diminution de la marge EBIT s'explique principalement par une hausse des charges d'amortissement et de la perte de valeur unique sur les actifs immobilisés. Les charges salariales et les coûts des services et biens divers restent sous contrôle en dépit de l'augmentation de l'inflation des coûts.

Le Groupe compte 23.555 travailleurs équivalents temps plein à la fin de la période, ce qui représente une hausse de 4,3 % par rapport à l'exercice précédent.

Le résultat financier net du Groupe s'élevait à 2,9 millions EUR, contre 0,2 million EUR lors de l'exercice précédent.

L'impôt sur le résultat a augmenté pour s'établir à 145,9 millions EUR, soit un taux d'imposition effectif de 29,9 %, contre 29,6 % pour l'exercice précédent.

Le bénéfice de la période (quote-part du Groupe) a progressé de 1,5 % et s'établit à 342,9 millions EUR.

Le bénéfice net par action (EPS) a enregistré une hausse de 1,9 % et atteint 2,18 EUR.

2.2. Informations par activité

2.2.1. Commerce de détail (retail)

Le secteur du commerce de détail représente 76,4 % du chiffre d'affaires consolidé, contre 77,0 % pour l'exercice précédent.

Dans un climat d'incertitude persistant, le client est attentif aux économies, il recherche donc activement les prix les plus bas, les promotions serrées et accorde également plus d'attention aux marques propres.

À la fin de l'exercice, ce secteur, composé de nos magasins en gestion propre en Belgique (et au Grand-Duché de Luxembourg), comptait 225 magasins Colruyt, 80 magasins OKay et 7 magasins Bio-Planet pour l'activité « food », ainsi que 46 magasins DreamLand et DreamBaby pour l'activité « non-food » (y compris les activités DreamLand en France). En France, 64 magasins couvraient les activités de commerce de détail à la fin de la période.

Le chiffre d'affaires des magasins Colruyt en Belgique affiche une belle progression de 6 %. Le chiffre d'affaires réalisé par les magasins Colruyt au cours de l'exercice 2011/12 s'élève à 4.973,2 millions EUR, contre 4.690,3 millions EUR pour l'exercice précédent. Dans un marché de consommation difficile et un climat économique incertain dans la zone Euro, les magasins Colruyt continuent à tirer avantage de notre stratégie cohérente des meilleurs prix, ce qui résulte en une nouvelle augmentation de la part de marché qui s'élève à 25,45 % pendant le premier trimestre de 2012.

Les magasins OKay et Bio-Planet poursuivent leurs solides résultats avec une hausse de 14,5 % du chiffre d'affaires qui s'établit à 478,4 millions EUR. Ceci résulte en l'ouverture de nouveaux magasins et de nouveaux clients dans les magasins OKay existants. Nos magasins Bio-Planet ont également connu une bonne année de vente.

En France, le chiffre d'affaires des magasins intégrés atteint 194,2 millions EUR, soit une progression de 18,6 %. Le concept de la garantie des meilleurs prix pour toutes les marques nationales dans les magasins Colruyt gagne chaque jour en notoriété auprès des clients. Les investissements dans notre politique de prix et l'expansion accélérée du parc de magasins dans un marché extrêmement concurrentiel ont entraîné une contribution négative dans le commerce de détail food en France.

Le chiffre d'affaires de notre commerce de détail non-food DreamLand et DreamBaby a progressé de 9,4 % et s'établit à 234,9 millions EUR. Cette augmentation du chiffre d'affaires est principalement attribuée à l'ouverture de 2 nouveaux magasins DreamLand et 3 magasins DreamBaby. La part de marché continue de progresser grâce à l'accent mis sur les jouets, les jeux vidéo et les fournitures scolaires.

2.2.2. Commerce de gros et food service

Le chiffre d'affaires du secteur du commerce de gros et food service a progressé de 2,1 % pour atteindre 1.290,6 millions EUR, ce qui représente 16,4 % du chiffre d'affaires consolidé.

Nos activités de commerce de gros qui, outre Spar Retail, englobent également nos livraisons à des indépendants en Belgique et en France, ont été en grande partie influencées par nos activités Spar Retail, qui ont connu une évolution positive du chiffre d'affaires et du bénéfice d'exploitation réalisés. Cette augmentation repose

sur un chiffre d'affaires par m² en hausse constante. En guidant nos entrepreneurs indépendants de Spar avec savoir-faire et engagements, nous sommes parvenus ensemble à faire croître la rentabilité et le chiffre d'affaires, ce qui s'est traduit par une nouvelle augmentation de la part de marché atteignant 3,04 % lors du premier trimestre 2012.

Dans un marché en stagnation, les activités de food service sont parvenues à maintenir leur chiffre d'affaires. Grâce à une optimisation continue et une collaboration approfondie entre la Belgique et la France, nous pourrions poursuivre l'augmentation de la rentabilité au cours des périodes à venir.

2.2.3. Autres activités

Le secteur des autres activités représente 686,3 millions EUR, ou 8,7 % du chiffre d'affaires consolidé, soit une augmentation de 26,4 % par rapport à l'exercice précédent.

Les autres activités sont fortement influencées par les stations-service DATS24 (y compris en France), dont le chiffre d'affaires a grimpé de 29,3 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation du chiffre d'affaires est due à la croissance du volume (+10 %) et à la hausse des prix à la pompe (+15,3 %).

Dans un climat des affaires économiques difficile, les activités de solutions d'impression et de gestion de documents au sein du Groupe ont vu leur chiffre d'affaires diminuer de 4,8 %.

Le chiffre d'affaire du département d'ingénierie présente une tendance similaire à celle de l'exercice précédent. Début avril 2012, le fonds de commerce de l'entreprise Intrion, spécialisée en automatisation, a été cédé au management par le biais de spin-off.

Enfin, le chiffre d'affaires de nos activités liées aux énergies alternatives a doublé au cours de cet exercice, ce qui confirme la politique de développement durable du Groupe.

Comme susmentionné, conformément à la réglementation IFRS une perte de valeur unique de 18,3 millions EUR sur les actifs immobilisés y compris le goodwill de W-Cycle (anciennement Fraxicor), a été comptabilisée pour ces activités.

2.3. Analyse des flux de trésorerie et bilan

Au cours de la période écoulée, les immobilisations corporelles et incorporelles du Groupe ont augmenté de 7,6 % pour s'établir à 1.590,2 millions EUR. Cette hausse est le résultat du programme d'investissement intensif du Groupe (298,2 millions EUR), déduction faite de 196,2 millions EUR d'amortissements et de dépréciations.

Au cours de l'exercice 2011/12, 82,56 millions EUR ont également

été consacrés au rachat d'actions propres. Le Groupe détenait 7,39 % des actions en date du 24 juin 2012.

En raison des éléments susmentionnés ainsi que des flux de trésorerie entrants, les valeurs disponibles s'élevaient à 307,6 millions EUR à la date de clôture.

2.4. Prévisions

Le contexte économique et le climat de consommation morose présagent d'une année à venir synonyme de défi pour nous, comme pour toutes les autres enseignes de la grande distribution.

À l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 septembre 2012, Colruyt Group présentera ses prévisions pour l'exercice 2012/13.

2.5. Dividende

Lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 septembre 2012, un dividende brut de 0,95 euro par action sera proposé, venant de 0,92 euro pour l'exercice précédent, soit une augmentation de 3,26 %.

Informations par secteur

	Chiffre d'affaires	Cash-flow d'exploitation (EBITDA)	Bénéfice d'exploitation (EBIT)
(en millions d'EUR)			
I. COMMERCE DE DETAIL (RETAIL)	5.996,7	597,8	470,1
- Colruyt (1)	4.973,2		
- OKay et Bio-Planet (2)	478,4		
- DreamLand et DreamBaby	234,9		
- Magasins de distribution alimentaire en France	194,2		
- Autres supermarchés (3)	40,1		
- Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	75,8		
II. COMMERCE DE GROS ET FOOD SERVICE (4)	1.290,6	37,1	22,0
- Commerce de gros	684,1		
- Food service	599,4		
- Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	7,1		
III. AUTRES ACTIVITES			
- Dats 24 Belgique et France	686,3	17,4	(18,0)
- Printing & document management solutions	602,5		
- Activités d'engineering	14,8		
- Autres	21,9		
- Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	4,0		
IV. TRANSACTIONS ENTRE SECTEURS OPERATIONNELS	(126,1)		
V. CORPORATE (non attribuées)	0,0	29,1	11,1
Total Groupe consolidé	7.847,6	681,4	485,2

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

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

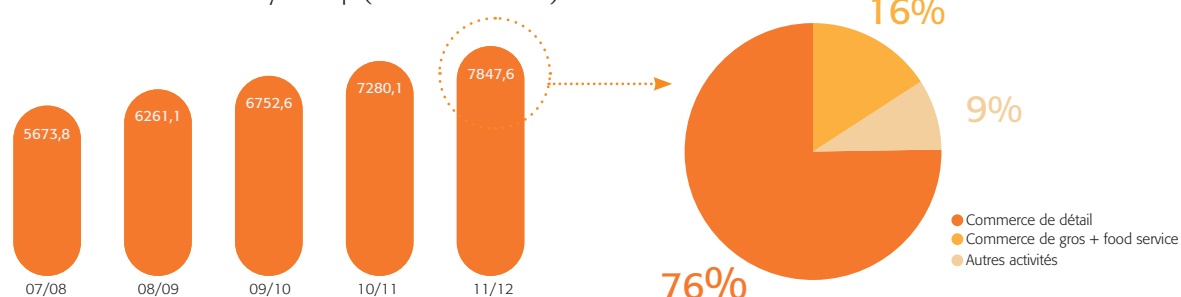
(3) Supermarchés en attente d'un transfert vers d'autres formules d'exploitation.

(4) Le Groupe a décidé de remplacer pour le secteur opérationnel Commerce de gros et food service la répartition géographique par une répartition selon la nature des activités. De même, à partir de cet exercice, le secteur Commerce de gros et food service ne sera plus ventilé entre la Belgique et la France, mais bien entre le Commerce de gros et le Food service.

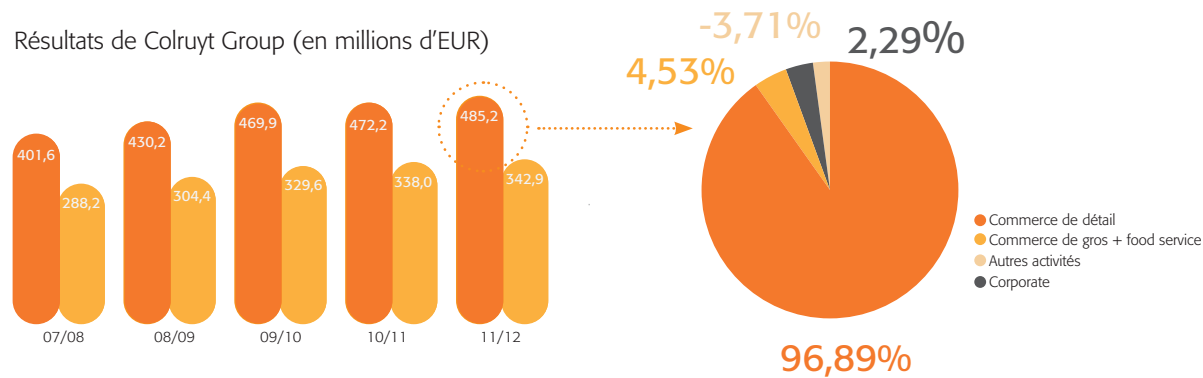


3. Aperçu des principaux chiffres

Chiffre d'affaires de Colruyt Group (en millions d'EUR)

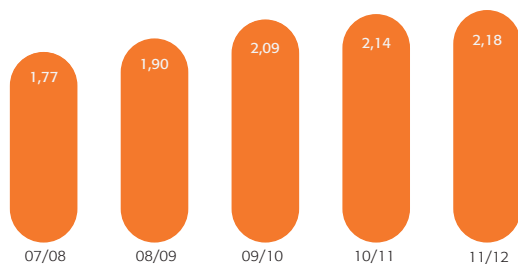


Résultats de Colruyt Group (en millions d'EUR)

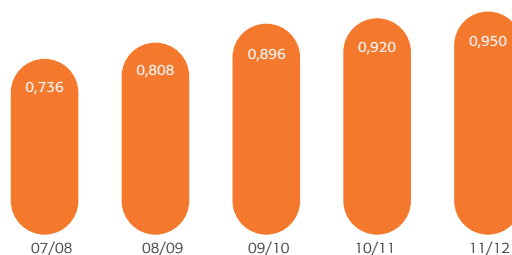


● EBIT
● Bénéfice de l'exercice (part du Groupe)

Bénéfice par action Colruyt (en EUR)



Dividende brut par action Colruyt (en EUR)





01

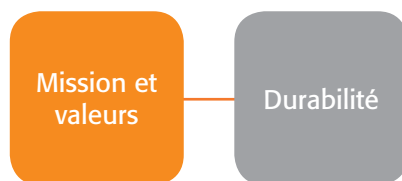
Qui sommes-nous ?

Mission et valeurs p.19
Durabilité p.21

Kan ik je helpen



reaml
rainbow



1. Mission et valeurs

La mission de Colruyt Group s'intitule « **Créer ensemble une valeur ajoutée durable fondée sur nos valeurs et notre savoir-faire dans la distribution** ». Chaque terme de ce slogan est le résultat d'un choix conscient. Le faire commencer par le terme « **ensemble** » était pour nous une évidence. Somme toute, nous entreprenons pour et avec toutes nos parties prenantes : collaborateurs, clients, fournisseurs, fabricants, actionnaires, etc.

Nous voulons entreprendre de manière durable, de manière à pouvoir continuer à entreprendre. Avec un minimum de matières premières, d'énergie et d'efforts humains, nous voulons créer une valeur ajoutée humaine, économique et écologique maximale. Si nous y parvenons, c'est parce que nos collaborateurs professionnels donnent chaque jour le meilleur d'eux-mêmes. Des collaborateurs professionnels disposant naturellement des Compétences, de l'Attitude et des Connaissances requises, mais surtout des collaborateurs fiers de leur métier et inspirés par les valeurs du Groupe.

Neuf valeurs

Nous ne nous bornons pas à de vains mots, nous les mettons aussi en pratique. C'est pourquoi nous avons défini neuf valeurs qui animent le Groupe dans son ensemble. Tout commence par le respect de chaque individu. Tous les collaborateurs sont égaux. C'est pourquoi nous nous appelons tous par le prénom et nos directeurs n'ont pas droit à un emplacement de stationnement réservé. En outre, nous stimulons la collaboration à tous les niveaux. Résultat : une plus grande efficacité, plus de satisfaction et davantage d'inspiration. Et qui dit « efficacité », dit aussi simplicité. La mission permanente de chaque collaborateur est de veiller à une simplicité maximale et d'inciter ses collègues à faire de même.

Nous aimons tous nous tenir à la disposition des clients et des collègues. Quelle que soit notre fonction, notre serviabilité nous permet d'atteindre une qualité constante. Nous sommes également animés par une foi mutuelle. La confiance est réciproque, source d'énergie positive pour chaque individu. Naturellement, nous espérons tous que notre entreprise soit couronnée de succès. C'est pourquoi nos collaborateurs méritent de disposer de moyens suffisants. Nous leur laissons aussi l'espace et le temps requis

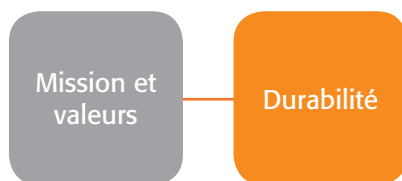
pour s'arrêter sur certains aspects du travail et développer la conscience de ce qu'ils font. Ainsi, chacun peut poursuivre son épanouissement dans le métier et en tant qu'individu.

Seul un équilibre entre toutes les valeurs qui précèdent offre à chacun l'énergie et le courage de faire preuve d'esprit d'entreprise. C'est ce qui nous donne la force de nous donner à fond dans notre travail et d'en retirer du plaisir.

**Nos
valeurs**

Respect
Solidarité
Serviabilité
Simplicité
Foi
Espace
Espoir
courage
Force





2. Durabilité

La durabilité d'entreprise est inscrite dans les gènes de Colruyt Group. L'entreprise veut créer une plus-value durable dans différents domaines sociétaux avec un minimum de matières premières, d'énergie et d'efforts humains. Partant d'un élan économique, le Groupe veut également induire une spirale positive sur le plan social et écologique. De cette manière, l'entrepreneuriat peut être le moteur d'une évolution durable.

En posant des choix conscients et en prenant l'initiative, le retailer veut **inspirer son environnement** à faire ensemble la différence. Le Groupe consent des efforts au niveau de chaque maillon de la chaîne commerciale, assumant un rôle différent en fonction du maillon concerné.

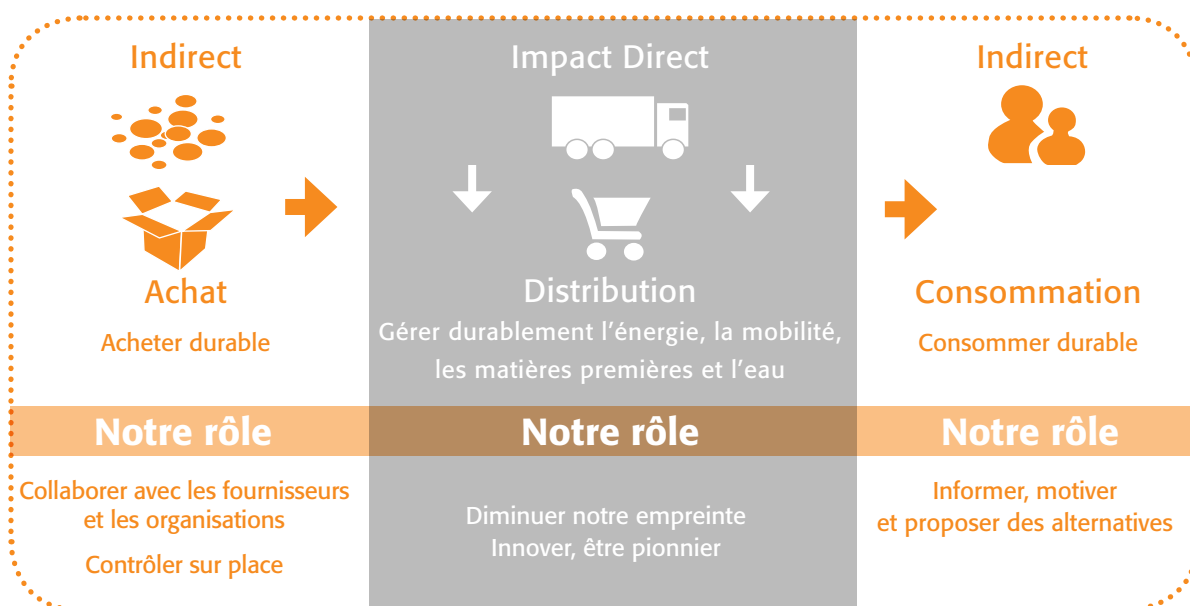
L'entreprise de distribution a le plus grand impact sur l'organisation durable de ses propres processus (logistiques). Colruyt Group construit ou transforme ses magasins et ses centres de distribution en veillant à leur efficacité énergétique, limite les kilomètres de transport et produit lui-même de l'énergie verte. Même dans les domaines sur lesquels il n'a pas d'emprise directe, le Groupe tient à prendre ses responsabilités et à inspirer ainsi d'autres acteurs de la chaîne à travailler de manière durable. Colruyt Group unit ses forces avec ses collègues du secteur, met lui-même sur pied des projets pilotes ou contribue à animer le débat social. Du fait de sa volonté de procéder à des achats durables, le Groupe attache beaucoup d'importance à la qualité des conditions de travail auprès de ses fournisseurs et organisations. L'entreprise fait procéder à des contrôles ciblés sur le plan du travail des enfants et des conditions de travail dans le pays d'origine. Enfin, c'est le client qui définit sa propre vision de la consommation durable. Le rôle du retailer consiste à cet égard à proposer un assortiment durable, à motiver ce choix et à ainsi pousser le client à prendre davantage conscience de ses propres choix et de leur impact.

Afin d'inventorier et de suivre les différentes initiatives durables au sein du Groupe, le groupe de pilotage Durabilité a été mis sur pied. Il est placé sous l'autorité du CEO Jef Colruyt et se compose de plusieurs groupes partiels

(Environnement & Energie, Mobilité et Achats durables), au sein desquels siègent des experts des divisions les plus diverses de l'entreprise. Leur objectif est de réaliser une croissance durable et de l'innovation dans un maximum de domaines.

Un montant de 871 millions d'euros, soit 55,18 % de la valeur ajoutée générée par Colruyt Group en Belgique, est cédé au Trésor belge.

Colruyt Group œuvre à l'efficacité énergétique de ses magasins et centres de distribution, limite les kilomètres de transport et produit lui-même de l'énergie verte.



2.1. Impact direct

2.1.1. Environnement et énergie

Les activités d'un retailer consomment beaucoup d'énergie. Pensons par exemple aux 90.000 kilomètres que parcourent chaque jour les camions du Groupe, rien qu'en Belgique, pour approvisionner tous les magasins. Colruyt Group a donc déjà pris de nombreuses mesures pour limiter à un minimum sa consommation d'énergie et son impact sur l'environnement.

A l'heure actuelle, le Groupe planche notamment sur un plan de réduction des émissions de CO₂ et les émissions sont systématiquement suivies pour une dizaine de clusters, dont le chauffage, le refroidissement, le transport de marchandises, le transport de personnes, etc. D'ici 2020, le but est d'émettre au niveau du Groupe, en termes relatifs, environ 17 % de CO₂ en moins qu'en 2008. Cela signifie que les émissions doivent diminuer dans leur proportion par rapport au chiffre d'affaires, alors que ces mêmes émissions seront probablement plus importantes en chiffres absolus du fait de l'expansion des activités.

Colruyt Group a participé au projet pilote commandé par la DG Environnement afin de tester sur divers plans (biodiversité, eau,

climat, ...) la méthodologie européenne relative à l'empreinte environnementale des organisations et des produits.

Prévention et traitement des déchets

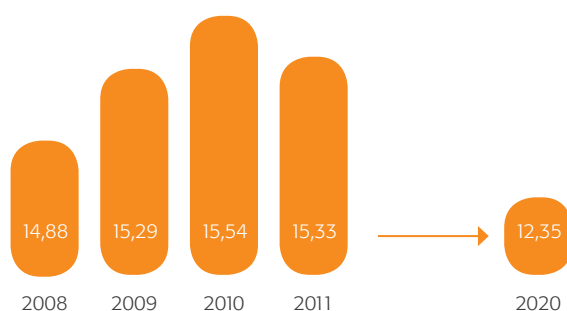
Colruyt Group pratique à grande échelle la prévention des déchets, par exemple en rendant nos emballages plus petits ou plus minces ou en les remplaçant par des alternatives réutilisables. En embouteillant nous-mêmes du vin dans des bouteilles réutilisables, nous mettons jusqu'à 7 fois moins de verre en circulation. Les produits aux emballages légèrement endommagés ou dont la date de péremption approche vont à la Fédération Belge des Banques Alimentaires, qui distribue de la nourriture aux plus démunis du pays.

Quant aux déchets que nous ne pouvons pas éviter, nous les exploitons au maximum. En 2011, 76 % de tous les déchets industriels ont été recyclés, soit une augmentation de 2,2 % par rapport à l'année précédente. Le but est de faire passer la part du recyclage à 80 % d'ici 2017.

En collaboration avec l'organisation Fost Plus, un projet a été lancé pour trier les déchets de PMC, d'abord dans les bureaux, et depuis début 2011 également dans tous les magasins et services centraux. Au cours de l'exercice écoulé, plus de 71 tonnes de PMC ont été collectées.

Colruyt Group est également le seul distributeur en Belgique à participer au Plan C, un projet pilote en matière de gestion durable des matériaux qui est soutenu par les autorités flamandes. Les membres proviennent de tous les secteurs de la société : entreprises, consommateurs, pouvoirs publics et scientifiques.

Éq. tonnes CO₂/M€ chiffre d'affaires



Réduction de la consommation d'énergie

D'ici 2015, le Groupe ambitionne de consommer en termes relatifs 10 % d'énergie en moins qu'en 2009. En termes relatifs signifie

que la consommation énergétique diminue par rapport au chiffre d'affaires bien que la consommation puisse augmenter en chiffres absolus du fait de la croissance des activités, du besoin accru de chauffage et de refroidissement, etc.

C'est pourquoi les magasins et centres de distribution sont construits de manière à garantir la plus grande efficacité énergétique possible. A l'aide de systèmes de mesure qu'il a développés lui-même, le Groupe inventorie avec précision les principaux flux énergétiques, obtenant ainsi un outil pratique pour assurer le suivi de la consommation et procéder aux adaptations nécessaires. Après 1 an, le bilan des investissements économiseurs d'énergie du magasin Bio-Planet à Louvain, le premier magasin basse énergie du Groupe, a été dressé. Les résultats dépassent les attentes (d'avantage à ce sujet en page 49).

Pour garantir son efficacité énergétique, Colruyt Group a besoin du soutien de tous ses collaborateurs. Le Groupe fait par exemple suivre à ses chauffeurs une formation à la conduite écologique. Les collaborateurs disposant d'un véhicule de service ou d'une nouvelle voiture de société suivent également ce cours et leur consommation de carburant fait l'objet d'un suivi systématique.

Le parc automobile de Colruyt Group compte dans l'intervalle 31 camionnettes et voitures de société roulant au CNG, de loin le combustible fossile le plus écologique du moment. De plus, DATS 24 a introduit des demandes de permis pour 11 stations-services supplémentaires qui proposeront du CNG.

Depuis début 2012, le Groupe teste une unité de production d'hydrogène vert à Hal, participant pour ce faire à un trajet européen assurant la promotion de l'hydrogène de production durable en guise d'alternative aux carburants traditionnels.

Propre production d'énergie renouvelable

Lors de la construction ou de la rénovation de magasins et de bâtiments industriels, nous examinons systématiquement si l'installation de panneaux solaires à des fins propres est techniquement et économiquement réalisable. Sur la terre ferme, quatre éoliennes sont opérationnelles, dont 2 sur les sites des centres de distribution. Colruyt Group détient également une participation dans des parcs d'éoliennes de grande envergure en mer du Nord. C'est ainsi que le Groupe détient une participation de 37,3 % dans Belwind, le plus grand projet d'électricité verte de Belgique, avec 55 éoliennes opérationnelles. Le Groupe investit également dans le futur parc d'éoliennes Northwind (2014), qui pourra avec ses 72 éoliennes ravitailler 250.000 ménages en électricité verte.

En 2011, le Groupe a généré plus de courant à partir de sources d'énergie renouvelables (solaire et éolienne) qu'il n'en a consommé au total cette année-là. Ce résultat a été atteint dans une large

10%

de consommation d'énergie en moins d'ici 2015

17%

de réduction des émissions
de CO2 d'ici 2020

71 tonnes

de PMC collectées

76 %

de déchets
industriels recyclés

mesure (86 %) grâce aux participations dans l'énergie éolienne offshore (davantage à ce sujet aux pages 41 et 94).

2.1.2. Mobilité

Plus de 25.000 collaborateurs qui se rendent à leur travail chaque jour, cela a naturellement un impact sur le trafic et l'environnement. Dans un contexte caractérisé par la hausse des prix de l'énergie, Colruyt Group prend ses responsabilités et œuvre à un trafic domicile-lieu de travail plus fluide, plus sûr et plus écologique. Le retailer parcourt les distances de la manière la plus sûre, la plus propre et la plus écologique possible et prend également de nombreuses mesures pour optimiser le transport des marchandises, par exemple en limitant le nombre de kilomètres.

Trafic domicile-lieu de travail

Plus de 5.000 collaborateurs recourent à une alternative durable pour leurs déplacements domicile-lieu de travail, évitant ensemble plus de 22 millions de kilomètres en voiture par an.

Les collaborateurs qui rejoignent leur lieu de travail avec les transports en commun bénéficient d'un remboursement intégral de

37,3%
de participation du Groupe dans Belwind

5.000
collaborateurs utilisant des
alternatives de transport
durables

22
millions
de kilomètres en voiture évités chaque
année par nos collaborateurs

leur abonnement, même s'il s'agit d'un abonnement de la société de transport bruxelloise STIB (métro, trams et bus). Les collaborateurs qui peuvent rejoindre leur lieu de travail à vélo ont le choix entre un vélo de société classique ou un modèle électrique (à partir d'une distance de 7 km). Des emplacements de stationnement additionnels ont été créés au cours de l'exercice écoulé pour les collaborateurs faisant du covoiturage.

Transport de marchandises efficace

Colruyt Group dispose d'un système de distribution qui limite les kilomètres en camion à un minimum, et ce au niveau de chaque maillon de la chaîne logistique. Grâce à de meilleures méthodes d'empilage, les chariots de transport et les semi-remorques peuvent être chargés au maximum. Les commandes, la gestion des stocks et les livraisons font l'objet d'une automatisation poussée. Quant aux fournisseurs, ils ne livrent pas leurs marchandises directement aux magasins, mais bien aux centres de distribution. Toutes ces interventions ont cependant également leurs limites. De plus, le trafic ne cesse de s'intensifier, de sorte que les embouteillages et les pertes de temps restent inévitables. Vu sa volonté d'éviter le plus possible ces embouteillages la journée, le Groupe envisage des moyens réalistes d'échelonner ses transports. Le retailer souhaite réaliser davantage de livraisons à l'aube ou en fin de soirée (c'est-à-dire avant l'heure de pointe du matin et après celle du soir). Celles-ci sont en effet plus rapides et plus efficaces, sans compter qu'elles favorisent la sécurité routière et réduisent la consommation de carburant et les émissions

de CO2. C'est la conclusion à laquelle a abouti le projet PIEK mis en place par les autorités flamandes en matière de distribution urbaine silencieuse et durable. Colruyt prend part au projet et a investi jusqu'ici plus de 2 millions d'euros dans les livraisons silencieuses (davantage en page 61 au sujet des livraisons silencieuses).

Une autre manière de rendre le transport vers les centres de distribution plus durable consiste à préférer le rail, la mer et les voies fluviales pour le transport international. En Espagne par exemple, les cargaisons sont acheminées en train depuis Barcelone et Valence jusqu'à la frontière du Nord de la France. Ce système permet d'éviter chaque année 620 trajets en camion, ce qui représente une économie de 1.346 tonnes de CO2 par an. En Belgique également, le Groupe opte de plus en plus pour le rail et la navigation intérieure.

2.1.3. Projets sociaux

Collaboration avec des organisations sociales

Colruyt Group fait don aux Banques Alimentaires d'un vaste éventail de produits à l'emballage légèrement endommagé ou dont la date de péremption approche. En 2011, le Groupe a ainsi fait don de plus de 241 tonnes de denrées alimentaires et de 22 anciens congélateurs-bahuts. Les clients de Colruyt ont également eu l'occasion, comme chaque année, de faire don d'un lot de denrées alimentaires.

Pendant la Journée pour le Sud en 2011, plus de 150 écoliers ont travaillé pendant une journée pour Colruyt Group, dans une cinquantaine de magasins en Flandre et en région bruxelloise, ainsi qu'auprès de l'administration centrale, des divisions de production et des centres de distribution. Leur rémunération de 40 euros, ils l'ont cédée à l'ASBL Zuiddag, une organisation qui cofinance un projet éducatif en faveur des jeunes en Tanzanie.

Pour l'entretien de ses vélos de société entreposés au Point Vélos de la gare de Hal, le Groupe fait appel à un atelier protégé des environs.

Toutes les filiales de Colruyt, OKay et Bio-Planet participent fidèlement à la Earth Hour et éteignent à cette occasion l'éclairage de leurs enseignes et panneaux publicitaires.

Colruyt témoigne sa responsabilité sociale en collaborant activement avec des associations de charité nationales et locales. Ces dernières peuvent introduire des demandes en vue d'organiser des actions de collecte, des ventes ou d'autres événements sur les parkings des magasins.

2.2. Impact indirect

2.2.1. Achats durables

Durabilité accrue des marques propres

Colruyt Group franchit un nouveau pas dans la direction d'une distribution plus durable et plus respectueuse du bien-être des

animaux. Le plan d'action visant à accroître la durabilité des marques propres est en pleine élaboration et diverses initiatives sont d'ores et déjà mises sur pied. C'est ainsi que le Groupe veut par exemple d'ici la fin 2012 ne plus utiliser que des œufs de poules élevées en plein air dans quelque mille produits de ses marques propres. Colruyt est le premier retailer belge à avoir pris cette décision. Depuis 2005 déjà, Colruyt Group ne vend plus d'œufs frais de poules de batterie, ce qui lui a conféré une avance de 7 ans sur la législation européenne.

L'histoire des œufs de poules élevées en plein air montre que Colruyt Group propose uniquement des produits (food et non-food) fabriqués dans des conditions acceptables. Seuls les fournisseurs disposant d'un certificat de qualité entrent en ligne de compte. Au cours de l'exercice écoulé, le Groupe a également inséré dans ses cahiers des charges des critères environnementaux. Le cahier des charges relatif à la viande stipule par exemple que le Groupe ne recourt pour l'achat de sa viande de porc qu'à des fournisseurs qui utilisent exclusivement du courant vert.

De cette manière, nous évaluons graduellement notre assortiment, à commencer par nos marques propres, et nous examinons à quels points de vue nous pouvons apporter des améliorations.

Scolarisation et éducation dans le Sud

Convaincu que la scolarisation et l'éducation sont les clés du développement, Colruyt Group a lancé en 2002 quelques projets de scolarisation et d'éducation de petite envergure dans le Sud. Les moyens proviennent dans une large mesure de l'assortiment 'Collibri Foundation for education', reconnaissable au sceau du même nom. Il s'agit de produits typiques du Sud comme le café, les bananes, le chocolat et le riz. Cette année, un montant de 278.571 euros a été investi dans des projets sociaux, portant l'investissement total depuis le début à 1.339.004 euros.

Afin de pouvoir investir encore davantage dans l'éducation dans le Sud, le Groupe a créé un fonds propre : la « Collibri Foundation for education », qui est gérée par la Fondation Roi Baudouin et soutient les nouveaux projets éducatifs en collaboration avec des ONG reconnues. Au cours de l'exercice écoulé, le Groupe a apporté sa collaboration à un nouveau projet de l'association Broederlijk Delen au Pérou, qui ambitionne de venir en aide à 300 familles de cultivateurs vivant dans la pauvreté. Les cultivateurs apprennent de nouvelles techniques agricoles et les écoles locales recourent à des programmes éducatifs sur la protection de l'environnement. Le soutien financier en faveur des cultivateurs de café dans le nord du Burundi a également été étendu dans la perspective d'un projet de chaîne intégré en collaboration avec quelques coopératives.

DreamBaby contribue à la lutte contre la mortalité maternelle en Afrique et DreamLand s'investit depuis des années déjà en faveur de projets de scolarisation en Indonésie. Pendant l'année scolaire

2010-2011, le spécialiste du jouet a pour ce faire collaboré avec l'association des jeunes entreprises flamandes Vlajo (Vlaamse Jonge Ondernemingen).

Contrôle des conditions de travail auprès des fournisseurs

En sa qualité d'importateur, Colruyt Group met tout en œuvre pour améliorer les conditions de travail auprès de ses fournisseurs, en particulier dans les usines de jouets et d'autres articles non-food en Extrême-Orient. En 2002, le Groupe a édicté une charte relative au travail des enfants et aux conditions de travail. Depuis lors, plus de 300 fabricants et fournisseurs non européens ont signé le code de conduite et procédé à des améliorations concrètes. En 2011, Colruyt Group a fait réaliser 123 audits sociaux auprès de ses fournisseurs d'articles non-food et, pour la première fois, aussi auprès de fournisseurs de denrées alimentaires (davantage en page 35 au sujet des audits sociaux).

2.2.2. Consommation durable

Colruyt Group informe ses clients de sa vision de la durabilité et leur prodigue des conseils et des moyens utiles. La lettre d'information culinaire « Accommoder les restes » est par exemple une source d'inspiration pour limiter le gaspillage alimentaire. De cette manière, les clients peuvent eux aussi faire la différence dans leur environnement de tous les jours.

Le consommateur avisé trouve dans les différentes formules de distribution de Colruyt Group une vaste offre de marques propres. La nouvelle marque propre Eco-select propose un assortiment attrayant d'articles non-food écologiques couronnés d'au moins un label de durabilité reconnu (davantage en page 47 au sujet d'Eco-select). Veggie Eger est pour sa part le nom d'un nouvel assortiment de produits végétariens frais de Colruyt, qui a également édité son premier livre de recettes végétariennes.

Afin d'échanger du savoir-faire et de se forger une vision en matière d'alimentation durable, Colruyt Group a adhéré au New Food Frontier, un réseau composé de représentants d'entreprises (de production), de distributeurs, de pouvoirs publics, d'ONG, etc. qui mènent une réflexion sur la manière de rendre le système agroalimentaire plus durable.

Colruyt Group manifeste également son implication en faveur de la durabilité d'entreprise à l'échelle européenne. L'entreprise a consigné ses engagements dans le Retailers' Environmental Action Programme (REAP), en étroite concertation avec la Commission européenne et les fédérations de distribution européennes.



02

Ligne du temps

12 mois d'initiatives et de réalisations

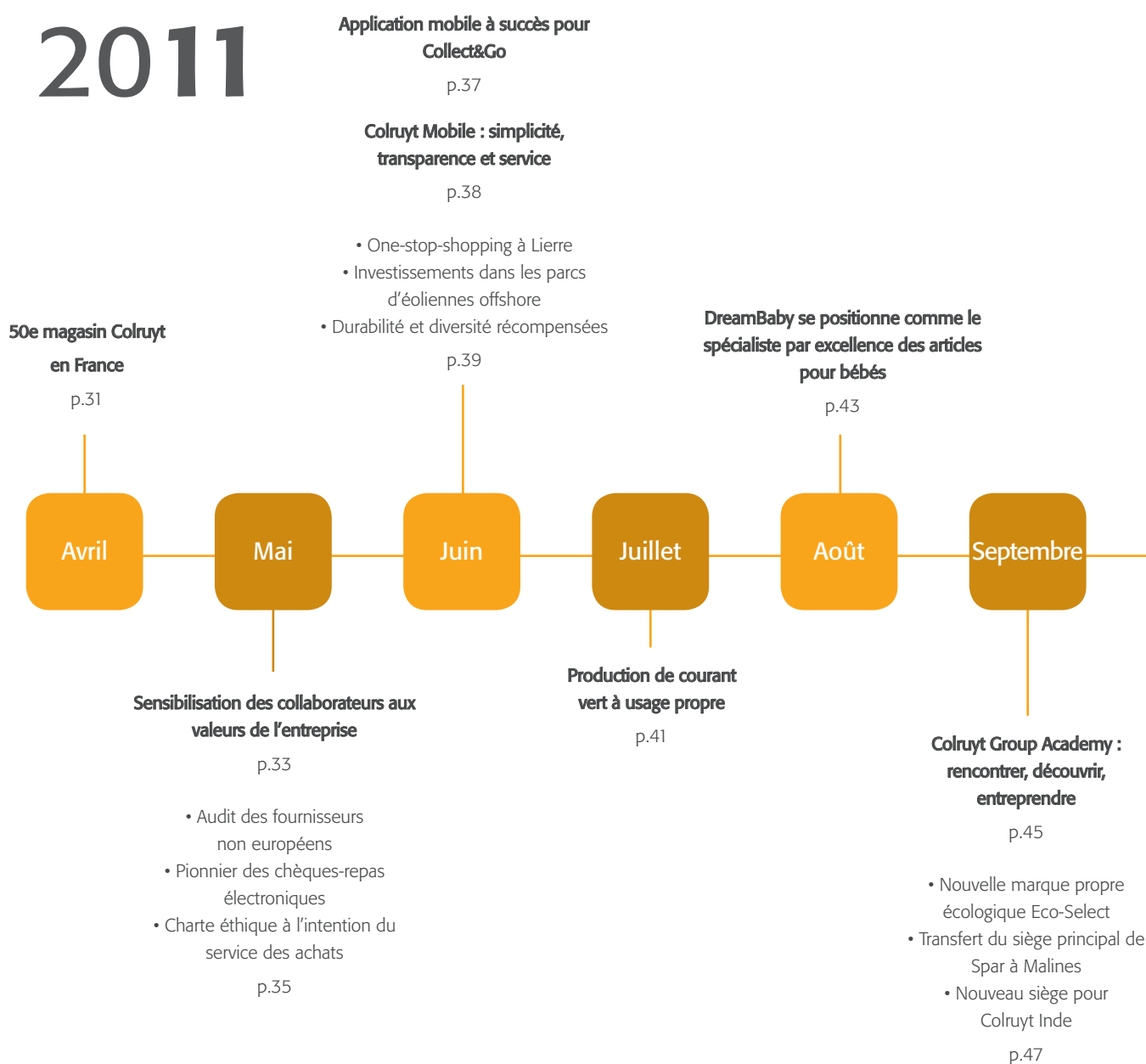
Avrilp.31
Mai p.33
Juin p.37
Juilletp.41
Août p.43
Septembre p.45

Octobre p.49
Novembre p.53
Décembre p.57
Janvierp.61
Février p.65
Mars p.69

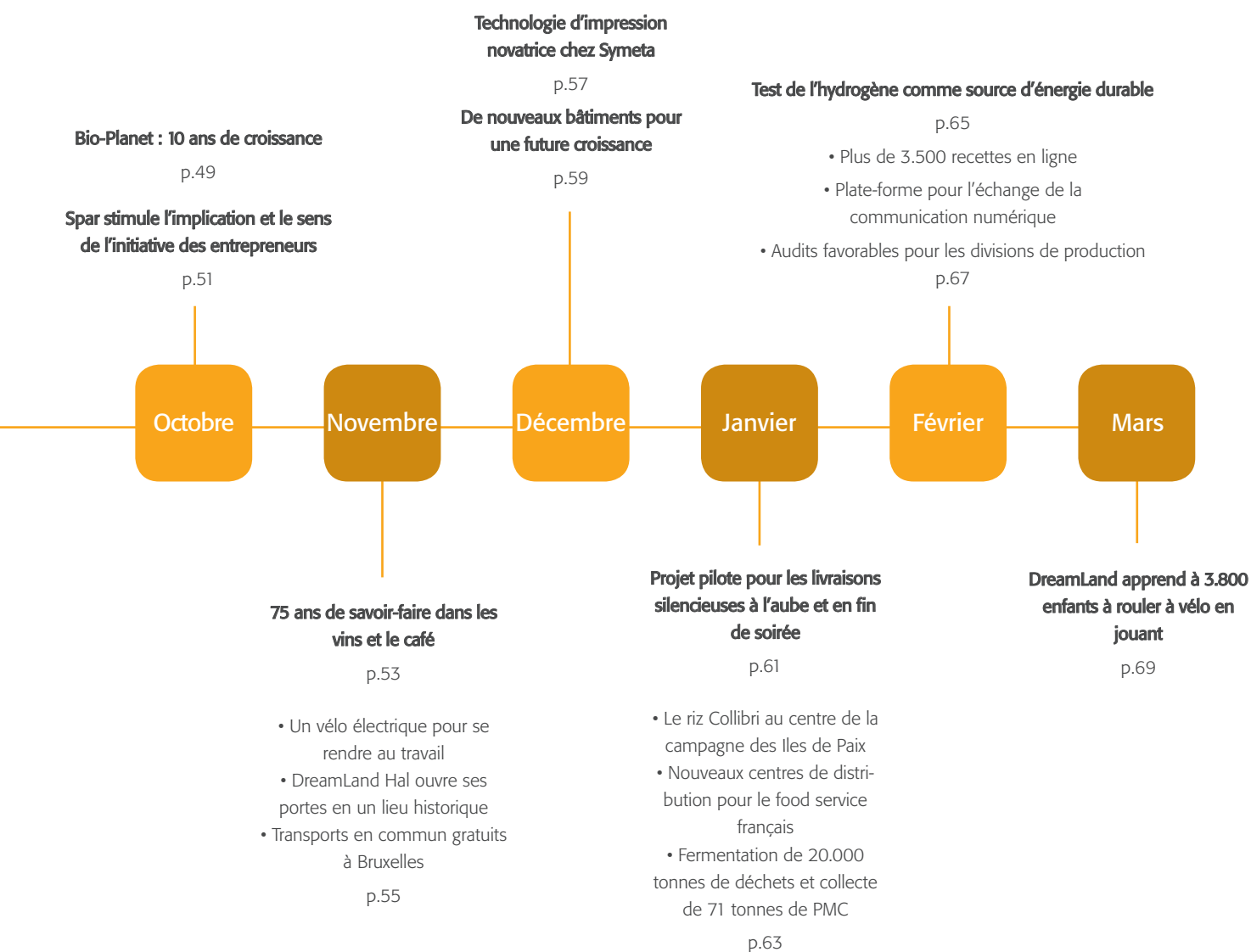
Ligne du temps

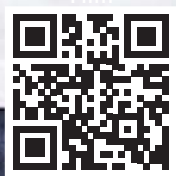
12 mois d'initiatives et de réalisations

2011



2012





Scannez ici

50^e magasin Colruyt en France

En 2011, le 50^e magasin Colruyt français a ouvert ses portes. À la fin de l'exercice, l'enseigne comptait déjà soixante points de vente en France. Depuis le rachat du groupe de distribution Ripotot début 1996, le Groupe a accompli une croissance constante. Codifrance emploie quelque 2.000 collaborateurs et s'adresse tant aux particuliers qu'aux clients professionnels.

En 1996, Colruyt faisait ses premiers pas en France en rachetant l'entreprise de distribution Ripotot, par la suite rebaptisée Codifrance – Colruyt Distribution France. Un an plus tard, le premier magasin Colruyt français ouvrait ses portes à Pontarlier. À ce jour, le Groupe dénombre quelque soixante magasins Colruyt propres et 4 filiales Coccinelle et regroupe par ailleurs plus de 200 magasins de proximité indépendants affiliés des enseignes Coccinelle, CocciMarket et Panier Sympa.

Les magasins Colruyt sont concentrés dans le nord-est du pays. Il s'agit de **supermarchés de proximité** de taille modeste accordant la priorité à l'accueil, à la serviabilité du personnel et à l'hospitalité. D'autres atouts qui permettent à Colruyt de se démarquer de la concurrence en France sont la qualité et la fraîcheur des produits. C'est ainsi que chaque Colruyt dispose d'une boucherie traditionnelle, où des bouchers professionnels découpent la viande fraîche, notamment le fameux bœuf Charolais. Les rayons frais, fruits & légumes, vins et bières belges sont également très populaires en France. L'assortiment est complété dans chaque région de produits locaux ou artisanaux.

Prix les plus bas

Le concept Colruyt en France est en grande partie basé sur la formule belge. Colruyt parvient, depuis 2009, à garantir en France également le prix le plus bas pour tous les produits de marque dans un rayon de 10 km autour de chaque magasin. Le slogan de Colruyt France n'est donc pas pour rien « le prix le plus bas sur toutes les grandes marques ». Afin de pouvoir tenir cette promesse, le Groupe a mis en place un « Service Prix » reposant sur le même modèle qu'en Belgique. En France, nous ne travaillons pas avec des « Réductions Extra », mais bien avec des « Tickets Gagnants », des réductions sur les prix promotionnels ou sur les grandes quantités. La valeur totale est imprimée dans le bas du ticket de caisse du

client sous la forme d'un bon qui est déduit lors du prochain achat. Ces tickets ont beaucoup de succès, car plus de 98 % des clients reviennent avec leur « ticket gagnant ».

Dries Colpaert, directeur général de Colruyt France, à propos des prix en France : « En Belgique, on parle de guerre des prix... mais la vraie guerre des prix, c'est en France qu'elle se joue. La loi Galland interdisait de vendre à perte, mais depuis son assouplissement, les prix affichent une fourchette de variation de dix à quinze pour cent, contre environ trois pour cent auparavant. Distributeur de petite envergure sur le marché français, nous sommes contraints de suivre le prix de leaders du marché comme ITM ou Leclerc. Cela nous coûte de la marge, mais c'est un investissement à long terme, car cette stratégie nous permet de gagner des parts de marché. Et de nos jours, l'augmentation de notre chiffre d'affaires est plus importante que la moyenne du marché. »

Solution à la crise

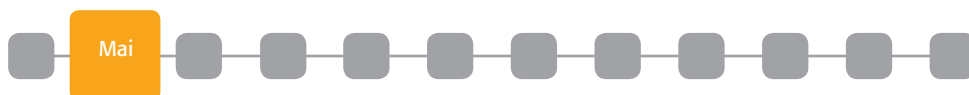
Dries Colpaert (Directeur général France) : « Nous remarquons que les Français sont très attentifs à leur budget. La hausse des prix du carburant les dissuade de parcourir 10 ou 15 km pour faire leurs achats dans un hypermarché. Dans ces hypermarchés, la tentation d'acheter plus que prévu est en effet plus grande, tandis que dans nos magasins Colruyt, les clients s'en tiennent davantage à leur liste de courses. Ils sont très attentifs aux prix et voient en notre formule une bonne **solution à la crise**. Car Colruyt est synonyme de supermarchés de proximité efficaces, où l'on trouve tout ce dont on a besoin sans perdre de temps. Certains consommateurs sont toujours convaincus qu'un hypermarché leur garantit les prix les plus bas, mais les hypermarchés misent surtout sur le non-food et prennent davantage de marge sur l'alimentation. »



Film



Scannez ici



La promotion des valeurs, avec et par nos collaborateurs

Respect, solidarité, serviabilité, simplicité, foi, espoir, espace, force et courage : neuf valeurs qui caractérisent la culture d'entreprise de Colruyt Group. Sous l'impulsion de notre CEO Jef Colruyt, nous trouvons important que cette culture et ces valeurs soient supportées et propagées à l'échelle la plus large possible par tous les 25.000 collaborateurs du Groupe. C'est pourquoi un projet ambitieux a été mis en place pour permettre à toutes les équipes, d'ici la fin 2012, de participer à des ateliers axés sur les valeurs et les points d'attention y afférents.

L'exercice doit permettre à l'entreprise, en tant qu'entité, de conserver et de propager encore davantage sa culture typique d'entreprise reposant sur des valeurs. De cette manière, notre entreprise multinationale pourra conserver malgré tout son ambiance d'entreprise familiale et rester fidèle à son identité. Les collaborateurs individuels et les équipes **comprendront** mieux les valeurs de l'entreprise, de sorte qu'ils pourront les intégrer davantage dans la pratique de tous les jours. Cette compréhension ouvrira à son tour la voie à de meilleurs résultats, à un plus grand plaisir au travail et à un esprit d'entreprise plus pointu.

De l'atelier au magasin

Bien que la base de l'atelier d'initiation soit la même, l'approche peut différer. En fonction de la nature de l'équipe, on choisira en effet parmi les différentes directions un des scénarios de base, en concertation avec les responsables de la formation. Certaines équipes tireront en effet mieux profit d'un atelier présenté sous forme ludique, tandis que d'autres préféreront la concertation.

Le trajet se compose de trois étapes. Durant l'atelier d'initiation, l'équipe se penche sur les valeurs, en concertation avec son supérieur hiérarchique et sous l'œil attentif d'un animateur professionnel. Si les sessions font ressortir de nombreux éléments, un formateur expérimenté pourra rapidement détecter et formuler les schémas, les points forts et les pièges d'un groupe.

Les ateliers ont été conçus de manière à être **accessibles**. En guise d'entrée en matière, les participants s'arrêtent un instant sur leur expérience personnelle des valeurs de l'entreprise. Le « respect »,

par exemple, peut avoir une signification tout à fait différente pour un collègue ou pour un autre. Les participants évaluent dans quelle mesure leur perception des valeurs correspond ou diffère du contenu que l'entreprise leur donne. Souvent, cette analyse met au jour d'importants chevauchements.

Les neuf « points d'attention » liés aux valeurs sont également abordés. Ils indiquent ce que nous trouvons important, partant de notre passé et de notre identité, dans le fonctionnement de tous les jours, tandis que les valeurs formulent plutôt les « pourquoi » sous-jacents. À la valeur « simplicité », par exemple, correspond le point d'attention « efficacité » : le but n'est en effet pas la simplicité pour la simplicité, mais bien la simplification pour atteindre au final une efficacité optimale au travail (voir aussi le texte sur la mission et les valeurs en page 19).

Chaque collaborateur attribue à son équipe un score pour chaque point d'attention, et la moyenne de ces scores est reportée sur un « baromètre ». Sur cette base, l'équipe élabore un plan d'action afin de plancher sur les points d'attention dans la pratique. Lors de la session de suivi six mois plus tard, l'équipe et le supérieur hiérarchique évaluent ce plan et l'adaptent si nécessaire. Ce même exercice est répété six mois plus tard. À chaque fois, un nouveau baromètre est établi.

Mission

« En tant qu'entreprise, nous avons non seulement un rôle économique, mais aussi un rôle social à jouer. Pour moi, cela signifie faire en sorte que chacun puisse avoir une fonction dans laquelle il peut s'épanouir, se développer et grandir. Contribuer ensemble à la réalisation de cette mission en partant de nos valeurs : qu'est-ce que cela signifie pour chacun d'entre nous et pour l'équipe ? Telle est la question à laquelle nous voulons répondre à travers les ateliers. »

Jef Colruyt

Entreprise familiale

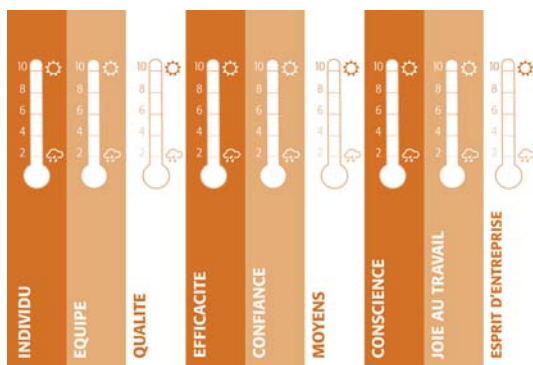
Les valeurs ne peuvent pas se transmettre de la même manière que des connaissances. C'est pourquoi le trajet des valeurs invite les collaborateurs à établir le contact avec leur propre perception des valeurs afin, partant de cette compréhension, d'établir le lien vers les valeurs de l'entreprise, de les intégrer et de les utiliser activement comme **cadre de référence** dans le travail quotidien. Les supérieurs hiérarchiques ont à cet égard un rôle crucial à jouer. S'ils prêtent attention dans la pratique au plan d'action, ils cultivent également les points d'attention et les valeurs y afférentes au sein de l'équipe. L'équipe se voit ainsi

imprimer des élans pour se diriger elle-même et progresser, et voit se créer davantage d'espace pour le plaisir au travail et l'esprit d'entreprise.

L'attention pour les valeurs du Groupe fait également en sorte que la culture d'entreprise est effectivement soutenue par tous les collaborateurs. Ainsi, l'atmosphère inspirée et authentique de l'entreprise familiale peut être maintenue dans un contexte multinational.

Scores élevés pour le plaisir au travail et la qualité

Grâce aux ateliers et au baromètre, le Groupe dispose d'une image relativement fidèle de la perception qu'ont les collaborateurs de leur équipe, de leur service, de leur département et de l'entreprise dans son ensemble. C'est ainsi que la qualité et le plaisir au travail obtiennent généralement des scores élevés dans le baromètre, tandis que la prise de conscience est souvent faible. Au sein d'une organisation composée d'hommes et de femmes d'action, cela peut sembler logique, mais la faiblesse du score constitue un signal indiquant qu'il est bon de ménager à temps un instant de réflexion. Les aspects qui obtiennent un faible score dans les baromètres ne sont pas nécessairement les points d'attention qui nécessitent le plus d'efforts. En général, les plans d'action se concentrent avant tout sur l'équipe et l'individu, l'efficacité et les moyens. Parfois, certains éléments sont mis au jour auxquels une seule équipe ne peut pas changer grand-chose, mais qui peuvent constituer des points d'action pour l'organisation dans son ensemble.



Chaque collaborateur attribue à son équipe un score pour chacun des 9 points d'attention. La moyenne de ces scores est reportée sur un « baromètre ». Sur cette base, l'équipe élabore un plan d'action afin de plancher sur les points d'attention.

Audit des fournisseurs non européens

Colruyt Group fait réaliser en 2011 des audits sociaux auprès de 123 des 248 fournisseurs non européens dont il achète directement des produits. 80 % des 123 usines sont contrôlées pour la première fois. Dans presque toutes les usines suivies, les conditions sont légèrement, voire significativement meilleures que lors de l'audit précédent. Il est mis un terme à la collaboration avec 11 fournisseurs en raison de conditions de travail inacceptables et avec 14 usines refusant de se soumettre à un audit.

Afin de rendre ses importations plus durables, le Groupe investit en 2011 près de 91.000 euros dans des contrôles sociaux, pour la première fois également auprès de 11 fournisseurs alimentaires. Des bureaux internationalement reconnus évaluent si les usines respectent la législation locale et les conventions en matière de travail des enfants, de rémunération et de sécurité par ex. En tant qu'importateur, Colruyt Group met tout en œuvre pour améliorer les conditions de travail en vigueur auprès de ses fournisseurs. Il insiste sur le fait que tout progrès dans ce domaine requiert les efforts conjugués de **tous les acteurs impliqués** dans la chaîne commerciale, du producteur au vendeur. Les autorités locales peuvent par exemple exercer une surveillance plus rigoureuse du respect des lois locales.



Pionnier des chèques-repas électroniques

Colruyt Group est le premier distributeur en Belgique à accepter les chèques-repas électroniques. Depuis octobre 2011, les clients peuvent utiliser ce moyen de paiement dans les magasins Colruyt, OKay et Bio-Planet. Une convention est en cours d'élaboration pour les filiales Spar.

Le Groupe a choisi de collaborer avec Monizze, un petit émetteur de chèques-repas électroniques. Monizze était le seul émetteur disposé à ne pas facturer de frais de transaction supérieurs à ceux d'une carte de débit classique comme Bancontact ou Mister Cash. Il s'agissait là d'une condition explicite posée par Colruyt Group. Il n'y a que de cette manière que le système est abordable et que le distributeur évite **d'imputer des frais additionnels** au consommateur. Un à un, Scan ID et Sodexo ont à leur tour revu leurs frais de transaction à la baisse, après quoi le Groupe a également conclu une convention avec ces émetteurs. Une convention avec le quatrième émetteur, Edenred, est encore en cours de négociation.

Les chèques-repas électroniques augmentent la sécurité en magasin et permettent une efficacité accrue. Le paiement est rapide et le comptage devient superflu, tant à la caisse qu'à la comptabilité.

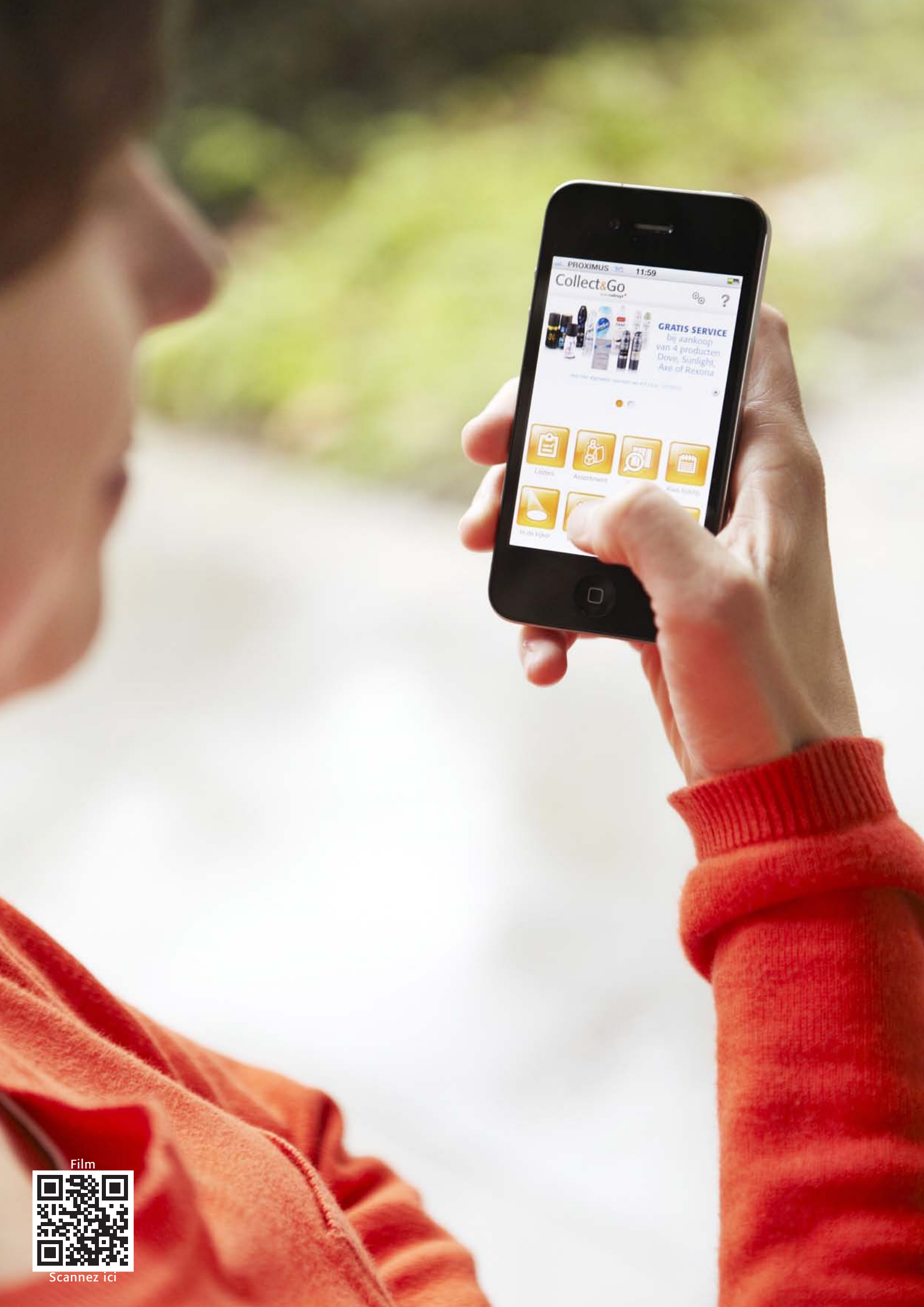


Charte éthique à l'intention du service des achats

Colruyt Group applique une charte éthique pour les acheteurs depuis 2011. Elle se compose de neuf principes. Ces règles de conduite, s'inscrivent dans le prolongement des conventions passées dans le cadre de la collaboration avec les fournisseurs et constituent leur formalisation. Les acheteurs sont souvent la 1^{re} personne de contact pour les partenaires externes et étaient déjà liés à certaines règles coutumières. La rapide croissance de l'entreprise induisant une augmentation de l'effectif, il était nécessaire de rédiger une charte et de la faire respecter par tous les (nouveaux) collaborateurs.

Colruyt Group considère cette charte comme la consécration de son image de marque et de son identité et attend de chaque collaborateur un respect rigoureux de ces règles. Chaque collaborateur est censé communiquer et négocier **de manière équitable et respectueuse** avec les partenaires. La frontière entre intérêts privés et intérêts de l'entreprise est également clairement délimitée. Tous les actes et initiatives doivent toujours reposer sur les valeurs et la mission de Colruyt Group. Chaque collaborateur est un ambassadeur qui contribue à l'image et à la réputation de l'entreprise. La direction et les chefs de service ont à cet égard un rôle d'exemple à jouer.





Film



Scannez ici



Colruyt se construit un avenir mobile

Colruyt joue pleinement la carte des nouveautés technologiques et plus particulièrement celle de l'internet mobile. Les clients de Collect&Go peuvent, depuis juin 2011, réserver leurs courses par le biais de leur smartphone. Quatre mois après le lancement de l'application, 4 % des réservations Collect&Go étaient déjà effectuées à l'aide d'un smartphone, et ce pourcentage a atteint 7 % fin mars 2012. L'application a même été pendant de longues semaines l'application gratuite la plus populaire de l'App Store. Les codes QR sont également de plus en plus nombreux à faire leur apparition dans la communication de Colruyt.

Primeur

Réserver ses achats à tout moment à partir de n'importe quel ordinateur, et aller les retirer dès le lendemain en magasin : Colruyt offrait déjà ce confort depuis le lancement de Collect&Go en mars 2000. Mais aujourd'hui, l'enseigne va plus loin. Grâce à l'application Collect&Go, le client n'a désormais même plus besoin de son ordinateur. Il s'agit de la première application qui permet de **véritablement réserver ses achats** par le biais d'un smartphone. Le service de courses en ligne de Colruyt est donc une primeur dans le secteur belge de la distribution. L'application était tout d'abord destinée aux utilisateurs de l'iPhone (3G, 3GS et 4), de l'iPad et de l'iPad Touch. En septembre 2011, une version pour utilisateurs Android est sortie, et un mois plus tard, une nouvelle version de l'application a été lancée, tenant compte des suggestions des clients.

Comment ?

Le client peut composer sa liste de courses numérique de deux manières. Soit il sélectionne les produits de son choix sur son smartphone, soit il scanne les codes-barres à l'aide de son appareil. Tous les produits du vaste assortiment Colruyt sont disponibles et le client bénéficie, tout comme sur le site web, de tous les prix rouges et des Réductions Extra. Les nouveaux clients peuvent directement s'enregistrer par le biais de l'application en scannant le code-barres figurant sur leur carte Extra Réductions. Il est également possible de noter des produits hors ligne sur un bloc mémo numérique et d'ensuite les ajouter à la liste de courses. Cette option est pratique lorsque le client a peu de temps ou lorsque son smartphone se trouve hors réseau. L'application recherche également le point d'enlèvement le plus proche et un itinéraire automatique indique le chemin.

Le passage entre le site web Collect&Go et l'application du smartphone est par ailleurs très aisé. Les listes de courses de l'application et celles du site web sont en effet entièrement synchronisées. Le client est donc en mesure de commencer une réservation sur son ordinateur et d'ensuite la terminer et la transmettre par le biais de son smartphone, ou inversement.

L'application commence par sélectionner le point d'enlèvement Collect&Go et tient ensuite automatiquement compte de l'offre spécifique de ce point d'enlèvement.

Mais ce n'est pas tout : codes QR

Depuis cette année, les dépliants Colruyt contiennent nombre de codes QR. En scannant ce bloc à l'aide d'un smartphone, l'utilisateur voit s'afficher sur son écran une multitude d'informations supplémentaires : courtes vidéos de recettes ou conseils de préparation, liens directs vers des pages web comportant de plus amples explications, etc. Grâce au code QR placé en regard des recettes vidéo, le client peut par exemple observer la recette étape par étape, ce qui est pratique s'il souhaite immédiatement la mettre en pratique chez lui. Le livre de cuisine « Bières belges » comporte nombre de codes QR. Ces codes permettent de visionner pour chaque bière une dégustation étendue, abordant notamment sa couleur, son arôme et son goût. Un autre code QR conduit ensuite directement le client vers le « Guide des bières », qui lui permet de vérifier aisément dans quel magasin Colruyt une bière spécifique est disponible.

Un code QR offre bien plus de possibilités que le code-barres figurant sur les emballages. Le code-barres est pratique et permet d'enregistrer des données techniques concernant le produit proprement dit, comme le prix et la réduction y afférente. Un

code QR est par contre orienté client, permettant à ce dernier de consulter des images animées, d'être réorienté vers le site web en un seul clic, ou encore d'accéder à des pages d'informations complémentaires.

Collect&Go via smartphone

- Le client sélectionne et réserve ses produits où et quand il le souhaite.
- La liste de courses de l'application et celle du site web sont entièrement synchronisées.
- Un produit peut être ajouté à la liste en scannant le code-barres.
- L'application a été conçue comme le site, ce qui la rend conviviale et reconnaissable.
- Le téléchargement et l'utilisation de l'application sont gratuits.

« Il ne fut guère évident de prendre la décision d'investir dans le développement d'une application. Lors de la phase d'étude, nous avons constaté qu'en Belgique, l'e-commerce demeurerait peu usité et que le m-commerce (mobile commerce) n'en représentait qu'une fraction. Par contre, nous savions qu'une application mobile représenterait une véritable plus-value pour les clients Collect&Go, et qu'elle serait pour Colruyt une opportunité unique de se profiler comme un pionnier de la nouvelle technologie. »

Yves Desmet,
développeur système e-commerce

Tarifs transparents et helpdesk efficace pour Colruyt Mobile

Si l'activité principale de Colruyt Group est bien entendu le retail, le Groupe a nettement évolué au fil des ans. Colruyt poursuit sa diversification et lance fin 2011 un propre service de téléphonie mobile. Colruyt pose ainsi une première étape en tant qu'**opérateur réseau virtuel**, et souhaite se démarquer en proposant une offre transparente, un service efficace et des tarifs avantageux.

Clair, tout simplement

Colruyt Mobile est synonyme de tarifs transparents et simples. Le client paie uniquement sa consommation et n'est pas lié à des contrats ni à des frais de résiliation. Le slogan « Simply clear » traduit parfaitement ces avantages. La transparence est de plus en plus demandée et appréciée du consommateur. Et de fait, en dépit d'un lancement discret, plus de 2.000 personnes sont devenues clientes de Colruyt Mobile en moins de trois semaines. Les opérateurs GSM virtuels de petite envergure comme Colruyt Mobile enrichissent le marché et peuvent proposer des tarifs plus intéressants que les grands opérateurs réseau. Colruyt Mobile est donc, surtout pour les utilisateurs de GSM moyens, généralement meilleur marché que les autres formules prépayées que l'on trouve sur le marché. Les crédits d'appel sont en vente à la caisse du Colruyt, mais à partir de la mi-2012, il sera également possible d'en acquérir en ligne et par SMS. La recharge automatique constitue également une option.

Ce que nous faisons nous-mêmes, nous voulons le faire mieux

Contrairement à certains autres opérateurs GSM virtuels du marché, Colruyt Mobile n'est pas simplement un revendeur de packages GSM. Colruyt Mobile achète lui-même des secondes d'appel, crée ses propres packages SIM et assure lui-même le marketing, la communication et la vente. De plus, Colruyt Mobile dispose d'un helpdesk efficace composé de collaborateurs propres.

Le helpdesk est accessible sept jours sur sept par e-mail, par téléphone et par le biais des médias sociaux, et se fait fort de répondre à huit appels sur dix dans les vingt secondes. Les collaborateurs du helpdesk de Colruyt Mobile ont suivi une formation de qualité qui leur permet de répondre de manière adéquate à toutes les questions possibles. La transparence est ici également de mise : Colruyt Mobile dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit. Et dit aussi ce qu'il ne fait pas. L'accessibilité du helpdesk recueille également un important feed-back utile des clients et les commentaires postés sur les médias sociaux sont positifs.

Cinq en un

La ville de Lierre accueille une première : l'ouverture par Colruyt Group, sur un seul site, d'un Colruyt, d'un DreamLand et d'un DreamBaby, ainsi que d'une station DATS 24 et d'un point d'enlèvement pour toutes les réservations en ligne des boutiques Internet. Les terrains sont rares et onéreux, de sorte que regrouper plusieurs magasins permet au Groupe d'exploiter un site de manière optimale. De plus, le « **one-stop-shopping** » présente un gain d'efficacité pour le client : en un seul endroit, le client peut en effet effectuer ses achats, faire le plein et retirer ses réservations.

Si l'opportunité se présente, d'autres sites combinés suivront. Le choix d'un site combiné dépend de différents facteurs : superficie du terrain, stratégie d'implantation des différentes formules, etc.

La nouvelle construction a été érigée sur pilotis, de sorte qu'une importante partie du parking est couverte. 3.300 m² de panneaux solaires ont été installés sur le toit des magasins. Ils génèrent 136.00 kWh par an, soit la consommation annuelle moyenne de 38 ménages.



Investissements dans l'offshore

Colruyt Group continue à s'engager dans la production d'énergie durable. Le Groupe investit donc dans la S.A. Northwind, qui initiera au printemps 2013 la construction d'un parc d'éoliennes au large de Zeebrugge, sur le banc de sable « Lodewijkbank ». Le parc, d'une valeur de 850 millions d'euros, constitue l'un des plus grands investissements réalisés en Belgique ces dernières années. Le Groupe possède 66,7 % des actions et a été en mesure de finaliser le financement après la fin de l'exercice (en juin). Northwind a déjà conclu un contrat avec le leader de marché danois Vestas pour la livraison, l'installation et la maintenance des 72 éoliennes, qui pourront alimenter **250.000 ménages** en énergie verte. Colruyt Group a également créé au cours de l'exercice écoulé la S.A. Parkwind en vue d'y abriter sa participation dans le projet offshore Northwind.

Par ailleurs, le Groupe concourt au sein d'un consortium pour l'obtention de la septième et dernière concession d'éoliennes au large de la côte belge. Pour terminer, le Groupe est également actionnaire de Belwind, constitué fin 2010. Le parc d'éoliennes se compose de 55 éoliennes qui produisent de l'énergie verte pour environ 175.000 ménages. La plus grande centrale de courant vert du pays accueillera encore 55 éoliennes en 2014-2015.



Durabilité et diversité récompensées

Colruyt Group aspire à apporter une plus-value durable dans tous les domaines et a donc décidé de remettre chaque année un prix à un étudiant de la Hogeschool Universiteit Brussel (HUB) dont le travail de fin d'études apporte une plus-value en termes de durabilité d'entreprise.

Le prix pour le travail de fin d'études intitulé « Duurzaam ondernemen » a été décerné pour la première fois cette année à l'étudiante Davina Degelaen. Elle a examiné, dans le cadre de son master en sciences commerciales, si les consommateurs étaient prêts à payer davantage pour des produits biologiques. Il s'est avéré que c'était le cas : les clients sont par exemple disposés à payer de 30 à 54 cents de plus pour un kilo de pommes de terre arborant un label bio.

Cette année, Colruyt Group a également lui-même décroché le label de diversité bruxellois. Ce label récompense **une politique du personnel ouverte** et les efforts consentis dans le domaine de la formation et de l'encadrement. Il est décerné par la Région de Bruxelles-Capitale et par l'Office Régional Bruxellois de l'Emploi ACTIRIS et a une durée de validité de deux ans.





Film



Scannez ici



Production de courant vert à usage propre

Colruyt Group a réalisé ces dernières années des investissements considérables dans l'énergie renouvelable. Depuis peu, le Groupe est en mesure de produire davantage d'énergie verte qu'il n'en consomme. L'énergie produite par le vent, le soleil et les déchets constitue l'alternative écologique à une énergie onéreuse et rare provenant du pétrole, du charbon et du gaz naturel. Colruyt Group allie ici engagement et utilité économique.

Par conviction

Le Groupe souhaite créer une plus-value durable et initier ainsi une évolution positive. Les réserves de pétrole, de charbon et de gaz ne sont pas inépuisables et la sécurité des centrales nucléaires est aujourd'hui au cœur d'un débat social. Il est donc absolument nécessaire de miser sur des alternatives écologiques. L'efficacité énergétique qui constitue la politique de l'entreprise depuis des longues années permet de compenser le surcoût de ces alternatives durables.

Energie éolienne

En 1999 déjà, Colruyt Group construisait une première éolienne à Hal. Aujourd'hui, elles sont quatre à être opérationnelles sur la terre ferme. De plus, le Groupe investit dans deux parcs d'éoliennes de grande envergure en mer du Nord. Les investissements dans ces parcs d'éoliennes offshore ont notamment permis au Groupe de produire depuis 2011, sur une base annuelle, plus d'énergie qu'il n'en consomme.

Energie solaire

Au cours de ces dernières années, la société a équipé plusieurs magasins et bâtiments industriels de panneaux solaires. Lors d'une nouvelle construction ou d'une rénovation, le Groupe examine systématiquement si l'installation de panneaux solaires est réalisable sur les plans technique et économique. Depuis 2006, environ 8000 m² de panneaux solaires surmontent donc le toit du centre de distribution de Hal. Sa surface étant supérieure à celle d'un terrain de football, l'installation était à l'époque la plus importante du pays. Dans l'intervalle, 17.000 m² y ont été ajoutés. Le dernier centre de distribution de Beersel comporte quant à lui environ 45.000 m² de panneaux solaires. En marge du nouvel immeuble de bureaux à Haasrode, le Groupe a également équipé 22 magasins de panneaux solaires. Ces installations à l'échelle des magasins représentent au

total une capacité de 1,5 MW. Sur une base annuelle, elles génèrent en moyenne plus d'un million de kWh de courant vert, ce qui suffit à couvrir la consommation annuelle de 285 ménages. Tant les collaborateurs que les clients peuvent suivre la production d'énergie sur un écran installé dans le magasin.

Energie issue des déchets

Depuis plusieurs années, Colruyt Group utilise également des déchets pour produire de l'énergie verte. Tous les déchets organiques sont par exemple fermentés par la société Vanheede Biomass Solutions. Il s'agit notamment de fruits, légumes et pains qui ne peuvent plus être vendus ni être donnés aux Banques Alimentaires.

La fermentation est un processus naturel au cours duquel des micro-organismes décomposent les déchets organiques en un liquide inodore. Le biogaz qui se dégage du processus est converti en électricité verte par un moteur à combustion. En outre, la chaleur du moteur est récupérée pour chauffer l'eau, tandis que le liquide résiduel sert d'engrais pour l'agriculture.

En 2011, la fermentation de 20.000 tonnes de déchets organiques a permis de générer 4.500.000 kWh d'énergie, ce qui correspond à la consommation annuelle de 1285 ménages.

Energie éolienne : Eolienne Hal (1999), Eolienne Ghislenghien (2006), Parc d'éoliennes Ypres (2009), Parc d'éoliennes Belwind (2010), Parc d'éoliennes Northwind (2014)

Energie solaire : Centre de distribution Hal (2006), Centre de distribution Beersel (2010), Magasins Colruyt à Ninove, Alsemberg, Herentals, Ekeren, Aarschot, Liedekerke, Geel, Wetteren, Merksem, Hasselt, Kontich, Merelbeke, Wondelgem, Vilvorde, Alost, Sint-Gillis-Waas et Louvain.

Listes de naiss



Film



Scannez ici



DreamBaby se positionne comme le spécialiste par excellence des articles pour bébés

DreamBaby veut davantage se positionner comme le spécialiste des articles pour bébés. A l'heure actuelle, DreamBaby compte neuf filiales et possède plusieurs départements dans les magasins DreamLand. Au cours de l'exercice écoulé, les départements de Denderleeuw et de Lochristi ont été transformés en magasins DreamBaby indépendants. D'autres départements suivront la même évolution dans le futur.

Afin d'offrir un meilleur service aux femmes enceintes et aux jeunes mamans, DreamBaby souhaite détacher son assortiment de DreamLand et le proposer sous des enseignes propres. Ces nouveaux magasins proposent non seulement un assortiment plus vaste mais offrent également une ambiance plus paisible. En outre, les collaborateurs peuvent encore mieux se spécialiser et ont davantage la possibilité de se concentrer sur le client en lui offrant encadrement, conseils et service. DreamBaby souhaite ainsi devenir le premier point d'achat des jeunes familles au sein de Colruyt Group.

DreamBaby et DreamLand demeurent des partenaires fidèles. Certaines nouvelles enseignes DreamBaby ont par exemple été hébergées dans le même bâtiment qu'un DreamLand, tandis que sur d'autres sites, les magasins partagent par exemple le parking. DreamBaby continue à collaborer étroitement avec d'autres formules de magasins du Groupe.

Cartes de vœux pour la bonne cause

DreamBaby propose depuis fin 2011 des cartes de vœux vendues au profit d'une bonne cause : les maisons d'attente de maternité au Kenya et au Mozambique de l'International Center for Reproductive Health (ICRH), créé par le professeur Marleen Temmerman. DreamBaby souhaite, en collaboration avec l'ICRH, lutter contre le taux de mortalité maternelle élevé dans ces régions.

Les femmes accouchent souvent sans encadrement médical car elles doivent parcourir de trop longues distances entre leur domicile et un hôpital ou centre de soins de santé. DreamBaby souhaite apporter avec l'ICRH une solution au problème. Les

clients peuvent acheter dans les magasins DreamBaby une carte de vœux au prix de dix euros. Pour chaque carte de vœux achetée, DreamBaby fait don de 2,50 euros supplémentaires par le truchement de la Collibri Foundation for Education. Ce montant est intégralement reversé à l'ICRH.

DreamBaby souhaite récolter environ 30.000 euros par an grâce à cette action. Ces fonds permettent à l'ICRH de soutenir les maisons d'attente de maternité au Kenya et au Mozambique. Dans ces maisons d'attente de maternité, les femmes enceintes bénéficient d'un encadrement pendant les derniers jours ou semaines avant leur accouchement. L'éducation est un deuxième volet, à travers lequel l'ICRH souhaite convaincre les femmes de se rendre à temps dans les maisons d'attente de maternité et lever ainsi les préjugés culturels à l'égard de l'accouchement en dehors du domicile.

DreamBaby souhaite devenir le premier point d'achat des jeunes familles au sein de Colruyt Group.



Scannez ici



Colruyt Group Academy : rencontrer, découvrir, entreprendre

Pour le CEO Jef Colruyt, le lancement de la Colruyt Group Academy est un rêve qui devient réalité. L'Academy regroupera progressivement toutes les formations du Groupe destinées tant aux collaborateurs qu'aux particuliers et partenaires. Ces externes peuvent par exemple assister à des ateliers concernant les légumes oubliés ou les techniques de découpe, à des ateliers de lecture à haute voix, etc. L'objectif de Colruyt Group est d'organiser à terme deux ateliers par jour dans des centres de formation répartis dans tout le pays.

Pour les collaborateurs

Colruyt Group est renommé pour sa vaste offre de formations. Les plus de 25.000 collaborateurs du Groupe peuvent faire leur choix parmi des formations professionnelles comme la gestion du temps ou la pensée créative et des formations de développement comme l'assertivité ou le mindfulness. Le Groupe consacre chaque année en moyenne 3,76 % de la masse salariale aux formations.

En raison de la croissance enregistrée par le Groupe au cours de ces dernières années, il s'est avéré nécessaire de regrouper toutes les formations internes et de les structurer. Une offre abondante et variée doit permettre à tous les collaborateurs de trouver la bonne formation, au bon moment. Afin d'atteindre une efficacité maximale, l'Academy va davantage recourir à des trajets de formation par fonction. Cela ne veut nullement dire que des adaptations individuelles ne seront plus possibles, mais cette approche aidera les responsables des formations à avoir une meilleure vue d'ensemble. En octobre 2012 sera par exemple donné le coup d'envoi du premier trajet de formation de 18 mois destiné aux chefs de service. En permettant à ce groupe de suivre ensemble l'intégralité du parcours, nous espérons favoriser l'échange d'expériences.

Pour les externes

La société transmet depuis des années déjà sa vision du développement et du savoir-faire à ses collaborateurs. Cette vision se traduit par une foi inébranlable en la force des individus et leur motivation à évoluer, et ce tant sur le plan personnel

que professionnel. Par le biais de la Colruyt Group Academy, le Groupe souhaite également transmettre au monde extérieur cette conception humaine positive.

L'Academy se veut avant tout un **lieu de rencontre** pour les consommateurs, les collaborateurs et les fournisseurs. L'objectif est de créer un climat d'apprentissage ouvert pour découvrir et entreprendre. Lors des sessions pratiques, des trucs et astuces sont dévoilés aux participants afin de leur permettre de poursuivre le travail chez eux. L'Academy invite les participants potentiels par le biais d'e-mailings, des sites web du Groupe et des dépliants. Le contenu du cours repose non seulement sur l'expérience et l'expertise propres du Groupe, mais l'Academy collabore également avec des fournisseurs, avec des partenaires locaux comme des ASBL ou des écoles et avec des formateurs ou consultants externes. Une contribution démocratique est demandée pour la plupart des sessions.

La Colruyt Group Academy s'adresse aux...

- Collaborateurs : grâce à une offre de formations complète, ils peuvent se découvrir, apprendre et s'épanouir pleinement.
- Consommateurs : en différents lieux, les particuliers peuvent participer à des ateliers et cours intéressants.
- Fournisseurs et partenaires locaux : en faisant appel à des partenaires professionnels, l'Academy est en mesure de garantir une offre diversifiée et de qualité.

La phase de test est dans l'intervalle terminée. Des coordinateurs de programme enthousiastes issus des différentes formules de magasins ont élaboré des thèmes pour les formations. C'est ainsi que DreamLand a organisé un atelier « Comment bien raconter une histoire », destiné aux jeunes parents. Bio-Planet a proposé un atelier sur les légumes oubliés et un atelier de Colruyt a été consacré à l'art de parfaitement marier vins et mets.

En d'autres termes, l'objectif est de permettre aux particuliers de découvrir différents produits et thèmes et d'en tirer des enseignements. Et la demande est réelle, comme en témoignent l'affluence des participants et le fait que les premiers ateliers aient très rapidement affiché complet, même s'ils étaient payants.

« Chaque jour, apprendre et découvrir de nouvelles choses, voilà mon *modus vivendi*. Car ce n'est qu'en continuant à apprendre que l'on peut se déployer et faire la différence. C'est une vision que je partage volontiers avec mes collaborateurs, et désormais avec nos clients. L'apprentissage procure un sentiment indescriptible. »

CEO Jef Colruyt

3,67 %

de la masse salariale sont
consacrés à la formation

Centres de formation spécialisés

La Colruyt Group Academy dispose de plusieurs centres spécialement conçus pour les formations.

C'est en octobre 2011 que le centre de formation Heulenberg, à Hal, a officiellement ouvert ses portes. L'ancienne villa de la famille Colruyt a été entièrement transformée en un centre de formation multifonctionnel, avec une touche de chaleur familiale. Le Groupe souhaite faire de Heulenberg un cadre paisible et agréable où les collaborateurs peuvent se déployer, apprendre et s'inspirer dans des conditions optimales.

Au printemps 2013, un deuxième centre de formation ouvrira ses portes à Grimbergen. Il accueillera également des formations pour externes. Des centres comme celui de Grimbergen doivent se muer en lieux de rencontre et de découverte où l'Academy organisera des ateliers et formations en collaboration avec toutes les formules de magasins du Groupe. A terme, Colruyt Group souhaite ouvrir davantage de centres dans tout le pays afin de permettre à un plus large public de suivre des ateliers sans devoir effectuer un trop long déplacement.

Workshops

Au secours, mon enfant n'aime pas lire ! (DreamLand)

Un spécialiste de la lecture donne des conseils aux parents afin de stimuler le plaisir de lecture chez leurs enfants.

Comment bien raconter une histoire (DreamLand et DreamBaby)

Les parents apprennent à trouver les livres adéquats, à lire à haute voix de manière interactive et à conter des histoires.

Légumes oubliés (Bio-Planet)

Les participants redécouvrent les saveurs uniques des légumes oubliés et préparent un plat surprenant.

Accord mets et vins (Colruyt)

Les amateurs découvrent le « food pairing », préparent des mets et les dégustent avec le vin adéquat.

Espuma (Cookozi / ColliShop)

Sur les traces du chef Ferran Adrià... Les cuisiniers amateurs apprennent à préparer des mousses légères et aériennes.

Les femmes et le vin (Spar)

Découvrir les associations idéales entre mets et vins. Un œnologue explique les combinaisons et dévoile des astuces à appliquer chez soi.

Nouvelle marque propre écologique

Depuis la mi-2011, Colruyt Group introduit dans toutes les formules de magasins la nouvelle marque propre Eco-select. Cette marque englobe des produits non-food qui répondent à des exigences écologiques strictes et présentent un excellent rapport qualité/prix. Le Groupe souhaite ainsi rendre son offre non-food plus durable et répondre au souci croissant de l'environnement des consommateurs. Après les articles de bureau et les produits d'entretien, ce sera à l'automne 2012 au tour des produits de soins et des articles de papeterie de faire leur entrée dans la gamme. Eco-select est une marque accessible composée de produits de consommation courante qui ne nécessitent pas d'investissements notables. Les produits sont de meilleure qualité et coûtent plus cher que les produits de base, sans pour autant être les plus onéreux de leur rayon. La gamme a accueilli des nouveaux produits et des articles convertis de marques propres existantes. Il s'agit de crayons et de blocs de cours, de produits de nettoyage et de lessives, de gel douche... Les produits en bois et en papier arborent le label FSC qui indique qu'ils proviennent de forêts gérées de manière **écologiquement responsable**. Les produits d'entretien et de soins arborent le label Ecocert, qui garantit notamment que les produits comportent un pourcentage minimum d'ingrédients biologiques. Les manipulations génétiques et les tests sur les animaux sont interdits.



Le siège de Spar à Malines

Spar Retail a fait l'acquisition d'un terrain et de bâtiments dans la zone industrielle de Malines-Sud. Cette acquisition va permettre à l'entreprise de poursuivre son expansion et de réunir sur un seul et même site le siège principal et les services logistiques. En 2014, le centre de distribution de Heist-op-den-Berg déménagera vers Malines. Les services administratifs, actuellement encore à Ternat, suivront fin 2014. Les bâtiments existants n'offrent aucune possibilité d'extension, alors que le nouveau site de Malines présente à terme une superficie constructible minimale de 50.000 m², plus 6.000 m² de bureaux. Il est également aisément **accessible** grâce à la proximité de l'autoroute E19 Bruxelles-Anvers et de la gare de Malines. Spar Retail investit plus de 60 millions d'euros dans l'opération (achat, transformation et construction des nouveaux bureaux). L'entreprise vise également un accroissement de l'effectif dans les années à venir : le nombre d'ouvriers passera d'ici 2018 de 320 à 440, et celui des employés de 256 à 350.



Nouveau départ pour Colruyt India

Les 235 collaborateurs de Colruyt India s'installent dans un nouveau bâtiment passif de 10.000 m² réparti sur 7 étages, dont 5 destinés à des espaces de bureau. Il abrite également une salle de gymnastique, une zone récréative, un espace médical et un local de prière, typique pour la culture indienne.

Colruyt India a été créé en 2007, et les collaborateurs avaient à l'époque investi un bâtiment loué par la société. En 2009, le Groupe a décidé de construire un nouveau bâtiment au cœur de HITEC City (Hyderabad Information Technology Engineering Consultancy). Les travaux ont débuté en décembre 2009 et ont été finalisés en un temps record de 18 mois.

Colruyt India est un prolongement du département BP&S de Colruyt Group. Les personnes qui y travaillent s'occupent d'une part du développement et de la maintenance des applications pour Colruyt Group, et d'autre part du support de l'infrastructure IT, en étroite collaboration avec les départements situés en Belgique.





Film



Scannez ici



Bio-Planet : 10 ans de croissance

Le samedi 10 septembre 2011, tous les clients des sept magasins Bio-Planet se voyaient offrir un pot de fleurs biodégradable, du terreau et un sachet de graines en guise de cadeau. En quel honneur ? Pour le 10e anniversaire de Bio-Planet. Les motifs de célébration étaient légion. En ce dixième exercice, le chiffre d'affaires a poursuivi sa croissance. Au cours des cinq dernières années, le nombre de clients a doublé et le montant moyen des achats a progressé de 20 %. Le marché belge du bio a toujours le vent en poupe, et Bio-Planet y est pour beaucoup.

En dépit de la crise, les dépenses du consommateur belge pour les produits biologiques ont augmenté de 20 % en 2010 et de 3 % en 2011. Les agriculteurs qui se convertissent à l'agriculture biologique sont également de plus en plus nombreux. Lorsque Bio-Planet a ouvert en 2001 sa première enseigne à Courtrai, nombre de produits n'étaient pas encore disponibles en variante bio. Mais ce n'est plus le cas aujourd'hui.

Bio-Planet estime que la Belgique présente le potentiel d'accueillir 25 à 30 magasins.

Chris Van Wettere (directeur Bio-Planet) :

« Bio-Planet a certainement joué un rôle dans ce processus. Notre croissance nous permet également d'encourager les agriculteurs à développer une variante bio. En échange, ils peuvent compter sur une collaboration durable avec nous. Au cours de ces dernières années, nous avons convaincu différents fruiticulteurs belges de passer à la culture biologique. Nous proposons désormais également des raisins, des groseilles et des framboises bio. »

Le bio au meilleur prix

Bio-Planet propose ses produits biologiques et écologiques aux prix les plus bas, de 5 à 10 % inférieurs à ceux de la concurrence. Mais Bio-Planet souhaite encore faire baisser ses prix.

Chris Van Wettere : « A terme, nous souhaitons atteindre le même niveau que les marques connues, non biologiques. C'est pourquoi il est important que nous gagnions en envergure et ouvrons de

nouvelles enseignes. Nous pourrions alors acheter directement encore plus de produits et faire baisser les prix. »

Les jeunes optent pour le bio

Pour réaliser cette ambition, Bio-Planet souhaite enregistrer une croissance constante et ambitionne d'ouvrir 2 à 4 magasins par an.

Chris Van Wettere : « Nous pensons que la Belgique présente le potentiel d'accueillir 25 à 30 magasins. Nous visons surtout les zones urbanisées, car c'est là que résident les clients potentiels. Le marché du bio est promis à l'expansion. La prise de conscience entourant le bio va croissant, et surtout auprès des plus jeunes. Dans les villes estudiantines comme Gand et Louvain, nous attirons de plus en plus de jeunes. »

Bio-Planet Louvain souffle sa 1^{re} bougie : pari réussi !

En octobre 2010, Bio-Planet signait une primeur en Belgique : l'ouverture d'un magasin basse énergie à Louvain. Un an plus tard, le magasin peut être fier des chiffres présentés. La consommation d'électricité du Bio-Planet Louvain est de 25 % inférieure à celle des autres magasins Bio-Planet. En ce qui concerne la consommation de gaz, la différence atteint même 71 %. Grâce à la parfaite isolation et à l'utilisation de rideaux d'air, deux petites chaudières à gaz suffisent pour chauffer tout le bâtiment. Les économies d'électricité sont surtout dues au refroidissement efficace et au système d'éclairage économe en énergie.



Film



Scannez ici



Spar stimule l'implication et le sens de l'initiative des entrepreneurs

Spar Retail se veut la meilleure organisation d'indépendants du pays et veut se démarquer de la concurrence en entretenant une relation particulière avec ses entrepreneurs et consommateurs. 99 engagements constituent la base de cette relation. Afin d'assurer l'uniformité de cette vision parmi les affiliés Spar, l'entreprise a organisé en octobre 2011 une première journée de l'engagement. 180 entrepreneurs indépendants et leur famille se sont rendus dans le futur centre de distribution Schoonenberg à Malines pour assister à la journée thématique sur les engagements de Spar. Les franchisés ont planché en plusieurs petits groupes sur différents cas d'étude mettant en scène les défis auxquels ils sont confrontés.

Les engagements n'ont pas été créés du jour au lendemain. Ils reposent sur quatre piliers, symboles de la relation entre Spar Retail, les entrepreneurs Spar et le consommateur : **proximité, collègues, collaborateurs et consommateurs**. Cette relation est illustrée par un trèfle à quatre feuilles. Spar Retail oriente et encadre avec professionnalisme et dévotion les entrepreneurs afin de leur garantir une croissance et un succès durables. Mais la balle est bien entendue toujours dans le camp des entrepreneurs : les initiatives, les ressources et l'encadrement auxquels ils peuvent faire appel se doublent toujours d'engagements.

L'indépendance grâce aux engagements

Les entrepreneurs Spar indépendants doivent se soumettre à quelques exigences de base, appelées évidences. Le non-respect de ces évidences peut en effet avoir des retombées sur tous les magasins Spar. Parmi ces évidences, il y a l'adaptation journalière des prix, le suivi d'un assortiment de base et le respect de la qualité et de la prestation de services. La principale évidence est la volonté de s'engager chaque jour et s'exprime par ce slogan : « Oui, je le veux ». En développant leur supermarché de proximité depuis leur passion pour l'alimentation et la qualité, les entrepreneurs permettent à la marque Spar de se forger une identité à part entière. Indépendamment des règles de base, chaque entrepreneur Spar a tout le loisir d'œuvrer à son propre rythme au succès de son point de vente, en mettant les accents sur les aspects qui revêtent à ses yeux le plus d'importance. Les entrepreneurs indépendants ont en d'autres termes un important pouvoir de décision et un haut niveau d'indépendance. Ces aspects renforcent leur implication et créent une caisse de résonance pour les décisions de l'organisation centrale.

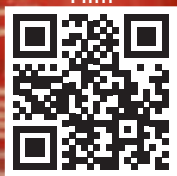
Deuxième édition

La journée de l'engagement a été dans une large mesure organisée par les entrepreneurs Spar eux-mêmes. Le jour même, ce sont par exemple 27 indépendants qui ont assuré le bon déroulement de l'événement. La journée a été un succès. L'opinion et l'enthousiasme des entrepreneurs Spar occupaient une place centrale, donnant lieu à un échange de pensées, d'avis et d'idées. De quoi donner envie d'aller plus loin. C'est ainsi que les entrepreneurs utilisent désormais également une application web appelée SPARweb, qui leur permet d'échanger des idées et de demander des avis à leurs collègues. Une deuxième édition de cette journée de l'engagement sera organisée début 2013 et visera surtout les collaborateurs.

Les quatre piliers de l'engagement

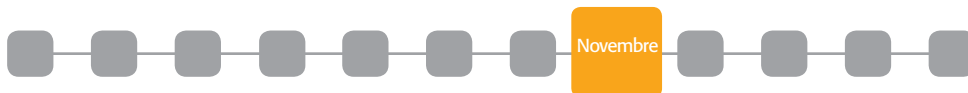
Les différents cas abordés lors de la journée de l'engagement s'articulaient autour des quatre piliers. Quelques exemples :

- **Proximité** : La mission consistait à aménager sur une maquette un parking de proximité convivial.
- **Collègues** : Grâce à un speeddating, les entrepreneurs ont pu faire plus ample connaissance.
- **Collaborateurs** : Par le biais d'un jeu de rôles, les entrepreneurs ont découvert les meilleures façons de se comporter avec des collaborateurs.
- **Consommateurs** : Les entrepreneurs ont analysé une simulation en magasin en adoptant le point de vue du consommateur.



Film

Scannez ici



75 ans de savoir-faire dans les vins et le café

Colruyt a fêté le 75e anniversaire de ses activités de torréfaction de café et de mise en bouteille de vins. À cette occasion, des produits sont mis en avant tout au long de l'année, avec par exemple un unique café « anniversaire » GRAIND'OR et un vin spécial en party box. Cette production propre permet à Colruyt de maîtriser les coûts et de mieux contrôler la qualité.

Graindor : l'art de faire du café

Colruyt est à ce jour le seul distributeur belge à encore posséder sa propre usine de torréfaction. Franz Colruyt a commencé l'activité de torréfaction du café en 1937. Pendant la seconde guerre mondiale, la production a certes connu un creux, mais dès qu'ils disposaient de malt vert – du moût –, les collaborateurs de Colruyt d'alors s'empressaient de torréfier un succédané de café. À l'origine, le café de notre marque Graindor était emballé dans des sacs en plastique de 3 kilos que l'on fermait avec une bande adhésive. Une entreprise risquée vu la croyance très répandue à l'époque que le café torréfié emballé dans un sac en plastique fermé prendrait un mauvais goût. Colruyt a tenté l'aventure, et ce fut un véritable succès.

L'atelier de torréfaction avait initialement été installé à Hal. Entre-temps trop à l'étroit, le département a déménagé pour Ghislenghien en 2007, dans des installations flambant neuves. Grâce au savoir-faire de notre maître-torréfacteur, nous y composons régulièrement de nouveaux mélanges, notamment pour les magasins limbourgeois, à l'occasion de la Saint-Valentin ou encore la dernière variété créée pour le 75e anniversaire de Graindor. Outre les mélanges, nous proposons depuis longtemps une vaste gamme de cafés pure origine : Guatemala, Éthiopie, Brésil. Ce sont des cafés 100 % arabica, à la saveur et à l'arôme uniques et particuliers, propres à leur région d'origine.

Mise en bouteille de vins : d'un seul vin à plus de 120 références

Colruyt continue à assurer lui-même la mise en bouteille, ce qui lui permet de maîtriser les coûts et de garantir la qualité. Le premier vin a été embouteillé sous la marque propre Soubirac, il y a 75 ans. Et au départ, le procédé était pour le moins

inventif. Les collaborateurs d'alors ont embouteillé du vin pour la première fois en fixant un tuyau en caoutchouc à un manche de brosse qu'ils plongeaient dans le fût. Il fallait à chaque fois aspirer le contenu pour que le vin arrive dans la bouteille. Ce n'était pas très efficace, et Colruyt s'est donc mis en quête d'autres méthodes de travail. C'est ainsi que la première embouteilleuse a été livrée au début des années 50 à Hal. Au fil des ans, Colruyt a enrichi ses connaissances et embouteillé de plus en plus de vins.

« Autrefois, nous devions vraiment faire avec les moyens du bord. Mais c'est justement cette expérience qui nous a permis de devenir ce que nous sommes aujourd'hui. Le passé nous a apporté un bagage précieux pour le présent. »

Eric Vanrysselberghe, acheteur de vins

Au final, l'atelier est donc devenu de plus en plus exigü, raison pour laquelle un nouveau site d'embouteillage a été construit à Ghislenghien. Le site d'embouteillage actuel est équipé d'une ligne d'embouteillage à la pointe de la technologie et d'un chai de 38 cuves en inox.

Au fil de ces 75 années, Colruyt a sans cesse cherché des améliorations, en pensant toujours au confort du client. En 1979,

24
millions de litres

de vin par an, soit 1000 camions-citernes

5.400
tonnes de café par an, soit
20.000 kilos par jour

120
références de vins
1 sur 4
1 bouteille de vin sur 4 vendue en
Belgique provient de Colruyt

63
références de cafés

Colruyt a été la première enseigne à lancer les vins en **party box**, initiant ainsi une nouvelle tendance pour les fêtes et les barbecues.

A l'occasion du 75^e anniversaire de ces activités, Colruyt a conçu une party box de qualité en forme de cube : Le Plus de Luzanet. Et pour la première fois, un vin est **proposé spécialement à l'Horeca** : la Cuvée des Vanniers, qui n'est pas disponible dans le rayon. De plus, nous avons pour la première fois embouteillé un vin à la demande d'un client professionnel, sous sa propre étiquette. Le service Colruyt Professional a développé le produit pour OKRA, qui avec près de 1.200 points de rencontre locaux est le plus grand mouvement pour personnes âgées de Flandre. A l'avenir, le site d'embouteillage de Colruyt souhaite davantage travailler pour des clients professionnels.

Savoir-faire interne

Lorsque le fondateur Franz Colruyt décida en 1937 de lui-même embouteiller son vin et de lui-même torréfier son café, il a donné naissance à une tradition de savoir-faire qui perdure encore à ce jour. La recherche continue d'améliorations permet à Colruyt de continuer à assurer une importante partie de la production. En marge d'une propre usine de torréfaction et d'un propre site d'embouteillage, le Groupe s'est par exemple spécialisé dans la découpe et le conditionnement de fromages et de viandes.

50 ans de collaboration entre Bichot et Colruyt

2011 était également pour Colruyt l'occasion de célébrer ses 50 ans de collaboration avec la maison Bichot. Maison Bichot est l'une des plus vieilles maisons de Bourgogne. L'entreprise familiale est établie à Beaune depuis 1831 et possède 110 ha de vignobles. La collaboration avec Colruyt remonte à 1961. Cinquante ans plus tard, c'est aujourd'hui un véritable lien qui unit les deux entreprises familiales. La philosophie d'entreprise comparable, mettant fortement l'accent sur la durabilité et l'environnement, y est certainement pour quelque chose. L'anniversaire a été célébré par le lancement d'un Crémant de Bourgogne spécial et d'une Cuvée Pommard 2009 arborant les signatures de Jef Colruyt et de l'actuel dirigeant d'entreprise Albéric Bichot.

Un vélo électrique pour se rendre au travail

De plus en plus de collaborateurs optent pour le vélo électrique pour se rendre sur leur lieu de travail. Chaque travailleur résidant à au moins 7 kilomètres de son lieu de travail peut demander cette alternative de transport durable et recevoir un vélo électrique en prêt. En 10 mois de temps, 246 collaborateurs des services centraux et des magasins ont introduit une demande, dont 207 qui n'utilisaient pas le vélo pour se rendre sur leur lieu de travail auparavant.

Le vélo électrique est équipé d'un moteur qui offre une assistance pendant le pédalage. Il s'agit d'une **alternative de transport durable** sympa qui offre également la possibilité aux collaborateurs qui habitent un peu plus loin de se rendre au travail à vélo. Ils se déplacent de manière saine, n'ont pas de frais de carburant et peuvent également utiliser leur vélo pendant le week-end.

Le vélo électrique s'inscrit dans le prolongement de Bike-to-work, le projet dans le cadre duquel les collaborateurs reçoivent en prêt un vélo ordinaire et un équipement cycliste. Bike-to-work a été mis en place en 2007 et dénombre dans l'intervalle 2.629 participants (2.383 avec un vélo classique et 246 avec un vélo électrique).

DreamLand Hal ouvre ses portes en un lieu historique

Hal accueillera à partir de la mi-novembre 2011 un nouveau magasin DreamLand à l'endroit où Franz Colruyt construisit en 1935 le premier entrepôt de stockage pour son commerce de denrées alimentaires coloniales. Au fil des ans, l'ancien service « central » a servi successivement d'unité d'embouteillage, d'usine de torréfaction et de salle d'exposition pour ColliShop.

Il y a deux ans, les anciens bâtiments ont été démolis et la construction du complexe résidentiel et commercial 't Parkske a été lancée. Ce complexe abrite également le nouveau magasin DreamLand. Affichant une superficie de 2.300 m², ce magasin est deux fois plus grand que le précédent et devient ainsi l'un des plus grands magasins DreamLand de Belgique.

Les clients y découvrent un nouveau concept de magasin. L'assortiment est subdivisé en îlots, chacun disposant d'une porte d'entrée propre. Le magasin joue pleinement la carte de la « découverte ». Nouveauté : la grande librairie et l'assortiment de chambres pour adolescents et enfants.

Abonnement STIB gratuit

Le nombre de collaborateurs des magasins Colruyt bruxellois qui se déplacent en transports en commun a considérablement augmenté en quelques années.

En mai 2011, 50 collaborateurs de magasin (soit 6 % du total) utilisaient les transports en commun pour se rendre sur leur lieu de travail. En avril 2012, ils étaient pas moins de 170 (soit près de 21 % des travailleurs bruxellois), ce qui constitue une différence notable en un an. Cette hausse est le résultat du **contrat de tiers payant** conclu entre Colruyt et la STIB. L'abonnement STIB est donc désormais gratuit pour tous les collaborateurs bruxellois de Colruyt. 122 d'entre eux se rendent déjà sur leur lieu de travail à l'aide de cet abonnement gratuit. C'est dans les magasins situés à proximité du centre que le système rencontre le plus grand succès. A Schaerbeek par exemple, près de 40 % du personnel en profite.

L'initiative contribue notamment à résoudre les problèmes de mobilité et de stationnement auxquels sont confrontés les magasins bruxellois. Les clients en profitent également puisqu'ils disposent de davantage de places de parking.



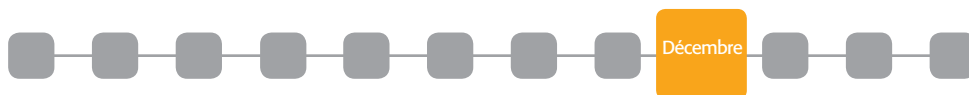


Symeta

Film



Scannez ici



Technologie d'impression novatrice chez Symeta

Symeta est le premier print & document manager d'Europe à avoir installé la dernière génération d'imprimantes digitales de HP. La T400 et la plus petite T200 Color Inkjet Web Press impriment avec une rapidité inégalée d'importants volumes de communication personnalisée, recto-verso et en full color. Grâce à cet investissement, Symeta confirme son rôle de leader spécialiste des communications personnalisées et ciblées.

Première européenne

Symeta est née le 1er janvier 2011 de la fusion entre l'imprimerie Druco, le spécialiste one-to-one Mitto, et les départements reprographie et dématérialisation de Colruyt Group Services. L'entreprise se concentre sur l'optimisation de tous les flux d'informations et de documents des organisations. Grâce à des solutions sur mesure de gestion des impressions et des documents, Symeta parvient à optimiser la manière dont les clients reçoivent, gèrent et envoient des communications.

Grâce aux nouvelles imprimantes HP, qui constituent une véritable percée dans la technologie d'impression, Symeta se fait véritablement un nom en Europe. Les imprimantes sont non seulement rapides (la HP T400 produit environ 5.000 pages A4 par minute) mais fournissent également une qualité élevée. En outre, la technologie orientée données permet une **personnalisation complète**.

La HP T400 et sa petite sœur, la T200, ont été installées sur le site de production flambant neuf de Symeta à Leeuw-Saint-Pierre. Le bâtiment a été entièrement rénové et réaménagé en un site de production ultra moderne pour l'impression, le mailing et la dématérialisation.

Le bon message à la bonne personne

La combinaison unique entre rapidité, volumes importants, qualité inégalée des couleurs et personnalisation avancée induit un outil de communication efficace générant un taux de réponse plus élevé de la part du groupe cible. Symeta garantit donc à ses clients un retour sur investissement supérieur. L'entreprise se charge d'organiser de

considérables tirages de communication personnalisée et confirme ainsi sa position de leader dans la communication one-to-one. L'essence du concept est de transmettre le bon message à la bonne personne au bon moment et par le biais du bon canal. L'envoi de messages aussi ciblés réduit par ailleurs la consommation de papier et d'encre ainsi que les frais d'envoi. Il exclut également l'expédition d'informations non pertinentes ou indésirables.

La collaboration avec HP offre en outre plus qu'une technologie novatrice. HP fournit également des formations, est source d'inspiration et s'investit dans le développement de nouvelles applications, soutenant ainsi Symeta dans sa croissance constante.

Qu'est-ce que le « one-to-one mailing » ?

Souvent, communiquer avec un nombre important de clients réduit l'impact du message. Grâce à Symeta, les communications des entreprises peuvent cibler chaque client en fonction de son environnement propre. Il reçoit ainsi des informations pertinentes : nouvelles promotions, conseils personnels et autres attentions. Grâce à la combinaison entre cette pertinence accrue et la personnalisation extrême, le message ne passe pas inaperçu, ce qui est bénéfique pour la satisfaction et la fidélisation de la clientèle. Le « one-to-one mailing » permet une utilisation optimale des données des clients, garantissant un plus grand retour sur investissement à chaque contact.

La HP T400
imprime environ
5.000 pages A4
(2.500 A4 recto/
verso) par minute
et atteint des vitesses de rotation de
183 m par minute.



Film



Scannez ici



De nouveaux bâtiments pour une future croissance

Fin 2011, les collaborateurs des services centraux d'OKay se sont installés dans leurs nouveaux quartiers à Lot. Le déménagement s'inscrit dans le cadre du plan stratégique d'OKay visant à continuer à développer son identité d'entreprise. En mars 2012, Colruyt Group a également inauguré un nouvel espace de bureaux à Haasrode, destiné aux collaborateurs des services centraux de la région de Louvain. À travers ces deux investissements, le groupe ouvre la voie à la poursuite de l'expansion de l'activité et de l'effectif.

Un site propre pour OKay

À l'automne 2010, Colruyt Group a décidé que l'heure était venue pour OKay d'investir un nouvel immeuble de bureaux. L'ancien bâtiment de la société « Cadara », dans la J. Huysmanslaan à Lot, a été entièrement rénové. La rénovation a pris fin en décembre 2011, et les collaborateurs d'OKay et de Bio-Planet ont investi le nouveau bâtiment. Le site est suffisamment grand pour accueillir la future croissance des deux formules. L'espace supplémentaire doit leur permettre d'améliorer leur service aux magasins et aux clients.

Le déménagement d'OKay vers un site distinct s'inscrit également dans l'objectif de Colruyt Group visant une plus grande **décentralisation**, une meilleure mobilité et une répartition des risques. À terme, OKay disposera également de son propre centre de distribution sur le même site à Lot.

nouveau bâtiment affiche une superficie de 7.000 m² et s'étend sur 5 niveaux, ce qui sera suffisant pour faire face à la future croissance de l'effectif.

Les nouveaux bâtiments s'inscrivent également dans le cadre de l'objectif du groupe qui est de tendre vers une plus grande décentralisation, une meilleure mobilité et une répartition des risques.

Nouveau bâtiment à Haasrode

Le lundi 26 mars, Colruyt Group a inauguré un nouveau bureau dans le Researchpark Haasrode à Heverlee, en remplacement de deux précédents bâtiments loués à Haasrode et Kessel-Lo. 127 collaborateurs, issus de notamment BP&S, field service et helpdesk, y ont désormais leur poste de travail fixe. Le nouveau bureau a été entièrement construit à la mesure de Colruyt Group et aménagé selon le style du Groupe. Il a été opté pour un look de loft frais et moderne, sans faux plafond et avec des tons plus clairs pour les portes, la finition des parois, le tapis et le mobilier. L'aspect des espaces de bureau a ainsi été revisité, mais sans pour autant rompre avec le style existant. Le

GOOD NIGHT
Switching to silent delivery

SILENT TRAILER

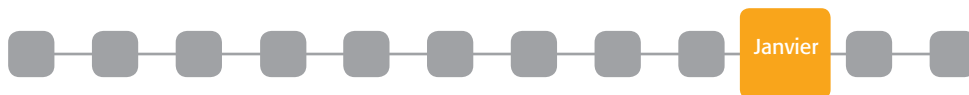
344



Film



Scannez ici



Evaluation positive du projet PIEK

En juin 2010, Colruyt Group a rejoint le projet pilote PIEK de la Ministre flamande de la Mobilité Hilde Crevits. Pendant plusieurs mois, des livraisons de magasins ont été effectuées à l'aube et en soirée à titre de test. Le Groupe investit à cet effet dans du matériel silencieux et durable. En janvier 2012, les résultats ont été publiés et se sont avérés étonnamment positifs, tant pour ce qui est de l'expérience des riverains et chauffeurs qu'en termes de sécurité routière et de consommation de carburant. Le Groupe s'est immédiatement engagé pour la poursuite du projet.

Eviter les pics sonores

Alimenter les magasins est l'une des activités principales de Colruyt Group, mais il ne peut le faire à n'importe quel moment. Chaque ville ou commune détermine elle-même les plages horaires durant lesquelles les distributeurs peuvent ravitailler leurs magasins. Nombre de villes et communes limitent ces heures et exigent par exemple que toutes les livraisons soient effectuées avant 21h afin de limiter au maximum les nuisances pour les riverains.

Pendant le projet pilote PIEK, Colruyt Group a testé si les livraisons des magasins dans les centres urbains pouvaient être réalisées de manière silencieuse à l'aube ou en fin de soirée (c'est-à-dire tôt le matin entre 6h et 7h ou tard le soir entre 21h30 et 23h). Le défi consistait surtout à éviter ou à tout le moins réduire les pics sonores lors du déchargement des camions. Car ce sont ces pics qui risquent de tirer les riverains de leur sommeil.

Investir dans la durabilité

Colruyt Group a, dans le cadre du projet pilote, procédé à nombre d'adaptations techniques et structurelles, développant 23 semi-remorques silencieux et 15 transpalettes silencieux afin de permettre de charger et de décharger en silence. L'isolation des parois et du plafond des camions a également été renforcée, de manière à absorber les bruits générés par le chargement et le déchargement. Certains magasins Colruyt

disposent également déjà de quais de déchargement couverts. Une fois le chauffeur à l'intérieur, la porte se ferme. Il peut alors décharger son camion sans gêner les riverains. Pour terminer, de considérables investissements ont été consentis dans la formation des chauffeurs, qui ont reçu des conseils afin de travailler de manière aussi silencieuse que possible. Tous ces efforts ont permis au projet pilote de recueillir à son issue une évaluation positive à différents égards.

Avantages à tous les niveaux

Il ressort du projet pilote PIEK que les livraisons à l'aube et en fin de soirée présentent des avantages pour toutes les parties concernées. Tout d'abord, les investissements dans du matériel plus silencieux ont été bien accueillis par les riverains et peu de plaintes ont été formulées à l'encontre du projet pilote. De plus, ces livraisons contribuent également à la sécurité routière vu que la circulation est moins dense à ces heures (tant en rue que près du magasin), ce qui réduit le risque d'accidents de la route.

Les livraisons à l'aube et en fin de soirée ont également une influence positive sur la consommation de carburant. Celle-ci diminue considérablement du fait que les camions sont moins fréquemment coincés dans les embouteillages et peuvent rouler à une vitesse plus constante. Même les émissions de particules et de CO₂ diminuent en dehors des heures de pointe, ce qui est bénéfique pour l'environnement. Enfin, le

“
*Colruyt Group investit plus
de 2 millions d’euros dans du
matériel et de l’infrastructure plus
silencieux*”

15
transpalettes silencieux

23
semi-remorques
silencieuses

18
quais de
déchargement
intégrés

gain de temps est notable : les chauffeurs qui roulent tôt le matin ou tard le soir évitent en effet les heures de pointe et échappent aux embouteillages, ce qui réduit le stress ressenti. Sans compter que le système permet également à Colruyt Group de mieux répartir ses activités de transport et de les assurer plus efficacement.

Engagement pour l’avenir

Au vu des bons résultats, il a été décidé de poursuivre le projet pilote PIEK. PIEK 2 s’inscrit dans le prolongement du premier projet, et d’autres entreprises issues du secteur de la distribution et du transport, ainsi que d’autres villes et communes, seront invitées à tester les livraisons silencieuses à l’aube et en fin de soirée. Les homologues bruxellois et wallon de la Ministre Crevits ont notamment déjà été invités à initier des projets similaires dans leurs régions respectives. Le programme du projet PIEK 2 sera mis au point en étroite collaboration avec tous les partenaires du projet pilote, dont Colruyt Group.

Luc Rogge, directeur général

« Le projet pilote PIEK a été une bonne école. Il a prouvé que les livraisons silencieuses à l’aube et en fin de soirée étaient possibles moyennant des investissements dans quelques adaptations techniques et dans nos collaborateurs. Le projet a une grande valeur d’exemple, pour la mobilité, la sécurité routière, l’environnement, nos chauffeurs, ... sans oublier la possibilité qu’il offre d’organiser l’activité de transport de manière plus efficace. Le potentiel est énorme. »

Education dans le Sud

Le projet riz au Bénin, en Afrique occidentale, occupe en 2012 une position centrale dans la campagne des Iles de Paix. Depuis cinq ans déjà, Colruyt Group contribue dans une large mesure à ce projet, qui aide les fermiers du Bénin à améliorer la qualité de leur riz. Le Groupe met notamment à disposition des ressources financières et son savoir-faire en matière de qualité et d'emballage.

Grâce à l'**amélioration de la qualité**, les fermiers obtiennent un meilleur prix pour leur riz et peuvent rivaliser sur le marché local avec le riz importé. A l'heure actuelle, le riz qu'ils produisent est commercialisé par les enseignes Colruyt, OKay et Bio-Planet, sous la marque Shiwa et les labels « Collibri Foundation for Education » et Fairtrade. Au cours de l'exercice écoulé, ce sont au total 278.571 euros qui ont été investis en faveur de l'éducation dans le Sud. Le Groupe souhaite poursuivre ces efforts, et a pour ce faire créé la « Collibri Foundation for Education ». Ce fonds d'entreprise assure le suivi des initiatives actuelles et soutiendra de nouveaux projets éducatifs qu'il mettra en place en collaboration avec des experts indépendants et des ONG reconnues comme les Iles de Paix, Broederlijk Delen et Zuiddag.



Nouveaux centres de distribution pour le food service français

Le spécialiste du food service français Pro à Pro ouvre un nouveau centre de distribution sur l'île de la Réunion et investit un nouveau centre de distribution à Montauban, dans le sud-ouest de la France. Les deux nouveaux sites affichent une superficie de respectivement 4.200 m² et 18.000 m², suffisante pour **faire face à la croissance future**.

Le nouveau site de Montauban dispose d'une chambre frigorifique de 2.000 m² et de plus de 1.500 m² de quais de chargement frigorifiques. Montauban II affiche une superficie près de deux fois supérieure à celle de Montauban I, devenu trop exigu. Les services centraux comme l'informatique, la comptabilité, les RH, le marketing et la communication, les achats, le contrôle de la qualité et l'exportation restent à Montauban I.

Le nouveau centre de distribution de la Réunion symbolise la fusion au sein de Pro à Pro entre les sociétés Didier (spécialisée dans les produits surgelés), Morer (denrées alimentaires solides) et INECO (produits frais). Une soixantaine de personnes y travaillent, des préparateurs de commandes aux chauffeurs/livreurs. Le bâtiment durable est bien isolé et est équipé d'un système de climatisation qui s'éteint dès qu'une fenêtre s'ouvre. L'éclairage dans les couloirs et les toilettes s'éteint quant à lui automatiquement.

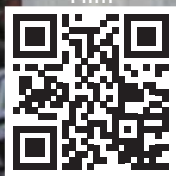


Fermentation de 20.000 tonnes de déchets et collecte de 71 tonnes de PMC

En 2011, Colruyt Group est parvenu à fermenter 20.000 tonnes de déchets organiques, soit 3000 tonnes de plus qu'en 2010. De plus, le Groupe a également récolté 71 tonnes de PMC, trois fois plus qu'en 2010. Ces chiffres sont notamment le résultat du **tri plus poussé** organisé dans les magasins.

De ce fait, moins de déchets digestibles se retrouvent parmi les déchets résiduels, ce qui réduit la quantité à incinérer. Les déchets digestibles sont pour leur part acheminés vers les centres de retour de Hal et Ghislenghien et sont traités par la société Vanheede Biomass Solutions. Le but est de détourner chaque année 4.000 tonnes de déchets de la fraction des déchets résiduels et de les faire fermenter, une opération qui représente une économie de 400.000 euros. La fermentation est un processus de recyclage naturel au cours duquel des micro-organismes décomposent les déchets. Grâce au biogaz dégagé, de l'électricité et de la chaleur vertes sont produites, tandis que le liquide résiduel peut servir d'engrais. Colruyt Group souhaite à terme construire une installation propre et utiliser lui-même l'énergie produite.





Film

Scannez ici



Test de l'hydrogène comme source d'énergie durable

Colruyt Group est à la tête d'un projet unique en Europe depuis l'inauguration d'une pompe à hydrogène sur son centre de distribution de Dassenveld à Hal. A partir de l'énergie durable produite au moyen d'une éolienne et de panneaux solaires, le Groupe y produit de l'hydrogène vert. Cet hydrogène sert de carburant neutre en émissions de CO₂ pour les chariots élévateurs du centre de distribution. Colruyt Group souhaite évaluer en détail les avantages attendus de l'hydrogène en tant que carburant durable dans la chaîne logistique. Le projet s'intègre en outre parfaitement dans l'ambition du Groupe d'accroître encore la durabilité de ses processus logistiques.

Unique en Europe

A Hal, c'est en présence du ministre-président flamand Kris Peeters qu'une pompe à hydrogène unique a été inaugurée. L'installation devra permettre à Colruyt Group d'examiner concrètement la génération d'hydrogène à partir de sources durables. Par le biais de l'électrolyse, l'électricité verte issue de sources d'énergie renouvelables comme le vent et le soleil est immédiatement convertie en hydrogène vert, lequel est stocké sur place dans une zone tampon. Les chariots élévateurs peuvent ainsi faire le plein dans le centre de distribution proprement dit. C'est la première fois en Europe qu'un seul site combine la production et l'utilisation d'hydrogène issu de l'énergie durable.

La station-service a été construite pour le compte de WaterstofNet, une ASBL qui étudie et promeut cet hydrogène en tant que source d'énergie durable. Le producteur est Hydrogenics, une société qui fabrique des machines produisant de l'hydrogène à partir d'électricité.

L'hydrogène, un carburant neutre en émissions de CO₂

L'hydrogène est une source d'énergie potentielle pour les véhicules des centres de production et de distribution de

Colruyt Group, car il s'agit d'une source d'énergie propre. Un chariot élévateur alimenté à l'hydrogène par le biais de piles à combustible ne rejette que des vapeurs d'eau, pas de CO₂ ni de particules, et est en outre silencieux vu qu'aucune pièce mécanique n'est utilisée.

L'hydrogène pourrait présenter nombre d'avantages logistiques et donc générer un gain d'efficacité et une réduction des coûts. Son utilisation est encore à l'étude : les chariots élévateurs alimentés à l'hydrogène pourraient faire le plein à une station-service centrale, ce qui permettrait un gain d'espace en termes de chargement des piles. En outre, le temps de charge des chariots élévateurs alimentés à l'hydrogène serait très court, garantissant un fonctionnement plus rapide et plus efficace. Leur chargement serait moins onéreux que le chargement de pôles classiques et la perte de capacité dans les chambres de congélation devrait être moins importante.

Colruyt Group va tester les chariots élévateurs verts pendant au moins un an et demi. Un chariot élévateur est déjà utilisé, et deux autres seront introduits en juillet. Concrètement, Colruyt Group s'attend à ce que tous les chariots élévateurs ayant fait le plein d'hydrogène puissent rester opérationnels pendant un shift entier (8 heures).

L'hydrogène en tant que source d'énergie durable

Colruyt Group va plus loin encore dans ses ambitions qu'il nourrit pour l'hydrogène. Depuis le début de 2012, le retailer examine en détail avec WaterstofNet et Hydrogenics le potentiel de l'hydrogène comme source d'énergie durable.

Le but de cette étude est de démontrer comment l'hydrogène pourrait être utilisé dans le cadre de la production sur site et de la consommation d'énergie renouvelable. L'hydrogène pourrait faire office de tampon intelligent pour le stockage d'électricité verte excédentaire. En cas de surplus de production d'énergie, l'énergie résiduelle serait convertie en hydrogène. Si au contraire les éoliennes et les cellules solaires produisent trop peu, par exemple en hiver, l'hydrogène pourrait à nouveau être converti en électricité. Grâce à un tampon intelligent de ce type, la production d'énergie éolienne et solaire fluctuante pourrait être adaptée en fonction de la demande. L'hydrogène constitue donc un facteur important pour obtenir à long terme un « smart grid », un réseau électrique intelligent.

Innovatie Platform (MIP), un pôle de compétences consacré aux technologies environnementales et énergétiques mandaté par le Gouvernement flamand en 2009 afin de stimuler le verdissement de l'économie.

Colruyt Group investit 58.000 euros dans cette étude. La moitié du montant est sponsorisée par une subvention du MIP. Ces fonds permettront de réaliser des études, de construire des infrastructures et d'acquérir plusieurs chariots élévateurs. Ces investissements s'inscrivent dans l'ambition de Colruyt Group de créer une plus-value maximale au coût énergétique le plus bas, et de donc tendre vers un équilibre énergétique optimal.

Faits & chiffres : la station-service à hydrogène

produit 30 Nm³/h ou 3 kg/h

capacité pouvant être portée à 60 Nm³/h

qualité de l'hydrogène de 99,999 %

stockage d'un tampon d'environ 50 kg

température de remplissage de -20 °C

« Nous nous attendons à ce que les chariots élévateurs à hydrogène apportent d'importants avantages logistiques et qu'une affectation plus efficace des ressources humaines et matérielles induira une réduction des coûts. »

Jef Colruyt

WaterstofNet développe, coordonne et évalue, en collaboration avec des entreprises et autorités de la région Flandre-Zuid-Nederland, plusieurs projets dans lesquels l'hydrogène est utilisé en tant que source d'énergie durable. Ces projets bénéficient au sein du programme européen Interreg du soutien de l'Europe, du gouvernement flamand, des autorités néerlandaises et de l'industrie. Le développement et l'application de la technologie de l'hydrogène y occupent une position centrale. La station-service située sur les terrains de Colruyt Group est l'un de ces projets. Une étude de faisabilité a été mise en place par le Milieu- en energietechnologie

58
mille euros

Investissement dans l'étude de faisabilité du
MIP relative au développement et à l'application
de la technologie de l'hydrogène.

Plus de 3.500 recettes en ligne

Depuis plusieurs années déjà, Colruyt est une source d'inspiration culinaire pour ses clients. En témoignent, les 25 livres de cuisine et les innombrables recettes proposées dans les dépliants. Et bien sûr le site web culinaire « Fine cuisine » qui a été entièrement rafraîchi en 2011 et considérablement étoffé.

Tout d'abord, l'apparence du site web a été revisitée, devenant à la fois plus moderne et plus intime. De plus, le moteur de recherche a fait l'objet d'un travail important. Les collaborateurs IT ont en effet créé une base de données étendue intégrant plus de 3.500 recettes Colruyt issues des livres de recettes et des dépliants. Afin de pouvoir gérer toutes ces recettes, le moteur de recherche a été optimisé. Une recherche simple à partir de mots-clés, d'ingrédients, de types de plats, etc. permet aux clients de trouver aisément et rapidement une certaine recette. Ils peuvent également composer une liste de courses à l'aide des ingrédients des recettes choisies. Grâce à cette base de données, toutes les recettes de Colruyt sont donc accessibles pour tous et à tout moment.

Take the data, leave the paper

La durabilité est une préoccupation journalière pour Colruyt Group. Dans ce cadre, la société souhaite réduire l'utilisation de papier et dématérialiser de plus en plus la communication avec ses fournisseurs. C'est dans cette optique qu'a été créée BCom, une plateforme centrale pour l'échange de communication numérique. La **numérisation** des documents papier permet d'accélérer le flux de travail de 70 %. D'ici fin 2013, Colruyt Group souhaite que 95 % des échanges de documents se fassent par la voie électronique. A l'heure actuelle, le Groupe passe des commandes électroniques auprès d'environ 200 fournisseurs. Environ 40 fournisseurs envoient des bons de livraison électroniques et depuis mai 2012, le Groupe reçoit des factures électroniques d'une dizaine d'entre eux. Le flux entrant restant de papier est également traité efficacement. Symeta, le print & document manager du Groupe, scanne en effet les documents, que le logiciel BCom peut ensuite convertir au format numérique et enregistrer dans les archives BCom. Ces archives contiennent à ce jour déjà 3 millions de documents numériques.

Audits favorables pour les divisions de production

Les divisions de production des centres de distribution de Dassenveld et Ghislenghien et l'entreprise de traitement de la viande Vlevico satisfont aux normes les plus strictes en termes d'hygiène, d'ordre et de propreté, de formation des collaborateurs, de sécurité alimentaire et de traçabilité des produits. C'est ce qui ressort des audits réalisés par des organismes de certification indépendants comme TÜV Nord. Dassenveld (surgelés, fromage, fruits et légumes), Ghislenghien (café, vin et riz) et Vlevico se sont donc vu décerner le certificat BRC de catégorie A, le certificat de **niveau le plus élevé**. Colruyt Group investit énormément dans la qualité de ses produits. En marge des audits internes réguliers, les divisions de production et l'entreprise de traitement de la viande Vlevico sont par exemple également soumises à des audits de « contrôle automatique ». Ceux-ci sont réalisés par un bureau de certification externe sur la base de guides des bonnes pratiques approuvés par l'AFSCA. Mais d'autres bonnes nouvelles sont encore arrivées pour Vlevico. L'entreprise de traitement de la viande fait partie, en sa qualité d'entreprise à croissance rapide, des **Gazelles de Trends-Tendances 2012** de la province du Brabant flamand dans la catégorie des grandes entreprises. Pour le magazine Trends-Tendances, les Gazelles sont synonymes d'entrepreneuriat compétitif.





Film



Scannez ici



DreamLand apprend à 3.800 enfants à rouler à vélo en jouant

Les samedis 24 et 31 mars 2012, DreamLand a accueilli 3.800 enfants âgés entre quatre et huit ans accompagnés de leurs parents sur les parkings d'une trentaine de magasins DreamLand belges pour l'action « Let's Bike ». Apprendre à rouler à vélo est une étape importante dans la vie d'un enfant, mais aussi un défi pour les parents. DreamLand souhaite en faire une expérience fructueuse tant pour les enfants que pour leurs parents et a donc pris l'initiative de les aider, en collaboration avec des partenaires professionnels. DreamLand se veut ainsi le coach des parents et des enfants.

Let's Bike

La précédente édition de « Let's Bike », organisée en 2011, avait attiré environ 2.600 participants en une seule journée et s'articulait autour d'un parcours spécial destiné aux cyclistes plus expérimentés. Au vu de l'énorme intérêt suscité, DreamLand a décidé de réitérer l'action en 2012, en l'étalant cette fois sur deux jours et en la consacrant aux apprentis cyclistes. Les enfants qui ne savent pas encore rouler à vélo y bénéficient d'un encadrement professionnel lors du développement de leurs aptitudes à vélo.

Pendant la session, les apprentis cyclistes forment des petits groupes. Ils s'entraînent avec leurs parents en faisant des exercices sympas, jusqu'à ce qu'ils maîtrisent parfaitement les bases du vélo. Mais les enfants ne sont pas les seuls à bénéficier des conseils, les parents peuvent eux aussi en tirer des enseignements utiles.

DreamLand apporte bien sûr une touche ludique pour faire de cet apprentissage une expérience positive pour les enfants et leurs parents. Puisque les parents ne savent pas toujours comment aborder l'apprentissage du vélo, DreamLand souhaite les aider.

DreamLand dans son rôle de coach

Certains collaborateurs des magasins DreamLand ont été formés directement par des professionnels : l'IBSR (l'Institut Belge pour la Sécurité Routière) et le Fietserbond, une ASBL qui défend les intérêts des cyclistes en Flandre et à Bruxelles. Pendant l'activité

proprement dite, il a même été fait appel à du matériel didactique de l'IBSR. DreamLand prévoit également un casque pour chaque enfant afin de garantir la sécurité.

DreamLand se veut bien plus qu'un magasin de jouets. En organisant des soirées d'information et des initiatives sympas, le magasin souhaite **conseiller et encadrer** parents et enfants en toute connaissance de cause. Grâce à l'action « Let's Bike », les enfants ont par exemple reçu nombre de conseils à mettre en pratique chez eux, notamment sous la forme d'un poster d'exercices sur la manipulation du guidon et le freinage. « Let's Bike » n'est pas la seule initiative destinée aux parents et aux enfants. Des soirées informatives comme « Au secours, mon enfant n'aime pas lire », « Comment bien raconter une histoire » et « L'internet en toute sécurité » ont également déjà été organisées.

Let's Bike, deuxième édition

2 samedis dans les magasins DreamLand en Belgique

- entre 13h et 18h.
- sessions de 25 minutes
- 3.800 participants (2.600 en 2011)
- gratuit
- troisième édition prévue en 2013
- en 2012, première édition dans les deux magasins DreamLand français



03

Informations par secteur d'activité

Commerce de détail	p.74
Commerce de gros et food service	p.86
Autres activités	p.91
Activités corporate	p.96

Informations par secteur d'activité

1

Commerce de détail

colruyt  meilleurs prix



colruyt  prix ■ qualité



ColliShop

76 %

du chiffre d'affaires du Groupe

2

Commerce de gros et food service

COMMERCE DE GROS

Belgique

SPAR 

EUROSPAR 

alvo

France

coccinelle 
Pour vous satisfaire !

CocciMarket 

panier Sympa 

FOOD SERVICE

COLLIVERY
VOS COURSES A DOMICILE

 **FOODINVEST**

PRO  PRO

16 %

du chiffre d'affaires du Groupe

3 Autres activités



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

9 %

du chiffre d'affaires du Groupe

4 Activités corporate

Les activités corporate regroupent tous les services de support, dont l'informatique, les processus et systèmes, l'administration centrale, la comptabilité et les finances, l'environnement, le personnel, corporate marketing, la communication, le patrimoine et l'expansion.

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

Territoires français d'outre-mer :

commerce de gros et food service

Inde:

propre département d'informatique

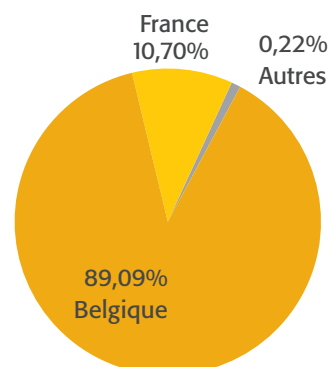
Luxembourg:

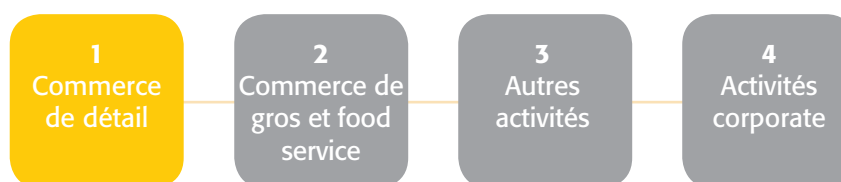
retail, compagnie de réassurance

Pays-Bas et Royaume-Uni :

engineering

La liste de toutes les sociétés reprises dans la consolidation est présentée dans le commentaire 8.33 de la partie financière.





1. Commerce de détail

1.1. Colruyt

colruyt  meilleurs prix

- Année de naissance : 1976
- Chiffre d'affaires : 4973,2 millions d'euros (+ 6,0 %)
- Nombre de magasins : 225 (y compris 1 au Luxembourg)
- Surface commerciale moyenne : 1.400 m²
- Nombre de collaborateurs en ETP : 15.257 (+ 640) (1)
- Slogan : Meilleurs prix

(1) personnel des magasins + personnel employé dans les centres de distribution et les services administratifs de support à la vente



Colruyt est connu pour ses prix les plus bas et son approche non-nonsense des réductions. L'aménagement sobre des magasins et les méthodes de travail ont été étudiés pour permettre un fonctionnement le plus efficace possible et une réduction des coûts. Colruyt s'adresse avant tout aux familles avec enfants qui gèrent leur budget avec soin et organisent leurs achats de manière efficace et rationnelle.

Colruyt suit systématiquement les prix des autres magasins des environs et adapte si nécessaire ses prix. Chez Colruyt, les clients trouvent donc à tout moment toutes les promotions de tous les autres magasins sous un même toit. C'est ce qui permet à Colruyt d'afficher toujours les meilleurs prix, que ce soit pour chaque catégorie de produits prise séparément ou pour un panier moyen composé de produits de différentes catégories. En plus des meilleurs prix, la carte Extra Réductions leur offre en outre une ristourne d'en moyenne 3 %. Quant aux promotions additionnelles, ils les trouvent dans le dépliant bimensuel personnalisé intitulé « Sélection pour vous ».

Les clients de Colruyt peuvent compter sur des collaborateurs compétents et serviables. Reposant sur la serviabilité et la simplicité, la formule est garante de relations durables avec les clients.

Evolution

Le chiffre d'affaires de Colruyt a rarement été autant sujet à des facteurs externes qu'au cours de l'exercice écoulé. Depuis la crise financière et économique qui a affecté l'Europe du Sud-ouest toute entière, les clients resserrent les cordons de la bourse et réduisent leurs dépenses. Notre chiffre d'affaires s'en est retrouvé sous pression.

Dans un environnement très concurrentiel, la part de marché de Colruyt a cependant continué à croître au cours de l'exercice écoulé. En comparaison de la concurrence, Colruyt est même la seule enseigne à avoir enregistré une telle progression. Pour

343.003 m²

de surface commerciale totale

l'exercice 2011, la part de marché représentait 25,20 %. Les nouvelles ouvertures de magasins et les heures d'ouverture étendues ont certainement contribué à ce succès. Les magasins Colruyt ont réalisé ensemble un chiffre d'affaires de 4.973,2 millions d'euros, soit une augmentation de 6 % par rapport à l'exercice précédent.

Colruyt a ouvert 5 nouveaux magasins et a transformé ou agrandi 12 filiales existantes. Au 31/03/2012, on recensait 224 magasins en Belgique et 1 au Grand-duché de Luxembourg. 4 magasins étaient temporairement fermés pour cause de transformations.

À la fin de l'exercice, la surface commerciale totale était de 343.003 m², soit une hausse de 5,4 % par rapport à l'exercice précédent.

Un magasin Colruyt qui veut proposer l'assortiment complet a besoin d'une surface commerciale de 2.200 m². La surface commerciale moyenne d'un magasin Colruyt étant aujourd'hui de 1.400 m², il nous reste à cet égard un important mouvement de rattrapage à réaliser. Notre objectif reste donc d'étendre chaque année la surface commerciale de 14.000 m², par le biais d'une combinaison d'extensions et de nouveaux magasins. En Belgique, Colruyt discerne encore un potentiel pour une quarantaine de magasins supplémentaires.

Selon l'étude de prix annuelle du magazine de consommateurs Test-Achats, Colruyt reste le supermarché le moins cher, tant pour les marques nationales que pour les produits discount (de la marque Everyday). Et selon le rapport d'hiver du bureau d'études de marché GfK, les clients apprécient avant tout l'image que reflètent les magasins. Depuis déjà 10 ans, Colruyt occupe dans ce rapport la première place pour les facteurs « avantage » et « amabilité ».

Colruyt compare également ses prix à ceux des retailers à l'étranger. Selon nos propres calculs, Colruyt est en moyenne 10 % moins cher en comparaison des autres retailers belges, ce qui suffit à pouvoir faire face aux concurrents belges et étrangers. La différence de prix permet même à Colruyt de compter déjà de nombreux clients étrangers.

Ces dernières années, Colruyt a considérablement investi dans l'amélioration de la qualité de ses articles, et ces efforts s'avèrent payants. Lors de tests en aveugle réalisés par l'entreprise pour

225

magasins

25,20%

de part de marché en Belgique en 2011

la viande, les légumes et les fruits, Colruyt affiche généralement les meilleurs résultats. Au cours de l'exercice écoulé, Colruyt a commencé à vendre du pain frais du jour dans quelque 80 magasins.

Colruyt a réduit son assortiment de jouets au profit du spécialiste du jouet DreamLand. L'espace ainsi libéré est consacré au pain frais du jour ou à d'autres denrées alimentaires. Cette réorganisation accroît le chiffre d'affaires au niveau du Groupe et permet à Colruyt de créer de la valeur ajoutée dans les autres assortiments.

En novembre 2011, les clients pouvaient acheter chez Colruyt un coffret exclusif Westvleteren XII contenant 6 bouteilles de la célèbre bière trappiste et 2 verres de dégustation uniques. C'était la première fois que les moines trappistes de Westvleteren vendaient leur bière en dehors des murs de leur abbaye et faisaient appel à un partenaire de distribution externe.

La publication de son 24e livre de cuisine, cette fois consacré aux bières belges, a également permis à Colruyt, au cours de l'exercice écoulé, de se positionner encore davantage comme un spécialiste de la bière. Le livre comporte un volet numérique présentant des codes QR pour smartphones, qui permettent d'accéder à un nouveau moteur de recherche « Bières » sur le site culinaire.

« Fine cuisine », le site Internet culinaire de Colruyt, a été revu de fond en comble au cours de l'exercice écoulé afin de mieux

répondre aux attentes du client. Le site a été doté d'un moteur de recherche performant, d'une archive contenant plus de 1.100 recettes et d'un design attrayant.

En 2000, Colruyt a lancé Collect&Go, le service qui permet au client de réserver ses achats en ligne et de venir chercher sa commande au point d'enlèvement du magasin de son choix. Le service connaît une croissance exponentielle et ouvre chaque année une dizaine de nouveaux points d'enlèvement, pour arriver à un total de 131 à la fin de l'exercice écoulé. Afin de faire face au succès croissant du service, nous faisons 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. Nous avons en outre également déjà ouvert quelques points d'enlèvement indépendants de tout magasin Colruyt. Ceux-ci sont situés le long de voies d'accès très fréquentées afin d'offrir une solution pratique aux clients qui veulent aller retirer leurs achats en revenant de leur travail.

Convaincu du potentiel des courses en ligne, Colruyt a été en juin 2011 la première chaîne de supermarchés à lancer une application smartphone permettant aux clients d'envoyer leur liste de courses et de commander les produits souhaités. Dans l'intervalle, 7 % des réservations Collect&Go sont déjà effectuées à partir d'un iPhone ou d'un smartphone Android.

En novembre 2011, Colruyt a fait ses premiers pas dans le monde belge des télécommunications en lançant Colruyt Mobile, un nouveau service GSM reposant sur des cartes rechargeables. Le service se targue d'une offre transparente, d'un helpdesk performant et de tarifs avantageux. Le consommateur semble apprécier cette approche car les résultats de cette nouvelle

6 %

de croissance du chiffre d'affaires 14.000 m² notre ambition d'extension annuelle de la surface commerciale

formule prépayée sont dans la lignée des attentes. À la fin de l'exercice, plus de 16.330 Start Packs avaient été vendus.

L'enseigne Colruyt a réalisé au cours de l'exercice écoulé d'importants investissements dans la formation de ses collaborateurs, l'amélioration continue de la qualité, l'optimisation des processus et structures organisationnelles et l'harmonisation de l'approche des différentes formules commerciales du Groupe. Colruyt est convaincu de pouvoir à terme recueillir les fruits de ces investissements.

Perspectives

En dépit de la contraction du marché de consommateurs, Colruyt prévoit une croissance durable du chiffre d'affaires grâce à de nouvelles ouvertures et à des extensions de magasins existants.



www.collectandgo.be

Tout l'assortiment food (également les produits frais, la viande et les produits congelés) et une sélection d'articles non-food de Colruyt. Réservation (en ligne et via smartphone) et retrait auprès de plus de 130 points Collect&Go.

vin.colruyt.be

Plus de 1.000 grands vins en marge de l'assortiment proposé en magasin, livrés dans les 3 jours dans votre magasin Colruyt.

colruyt.fujiprint.be

Fuji imprime des photos numériques sur nombre de supports : albums, canevas, cartes de vœux, tapis de souris, T-shirts, ... A retirer dans un magasin Colruyt de votre choix.

boucherie.colruyt.be

Après avoir réservé en ligne, le client peut venir retirer dès le lendemain sa viande à la boucherie du magasin. Site très visité durant les fêtes.

Colruyt.be > Whiskies Single Malt

Plus de 60 whiskies exceptionnels au meilleur prix, provenant pour la plupart d'Ecosse, mais aussi d'Irlande, du Japon, des Etats-Unis, de l'Inde, etc. A retirer dans votre magasin Colruyt trois jours après la réservation.

1.2. OKay



- Chiffre d'affaires conjoint OKay et Bio-Planet : 478,4 millions d'euros (+ 14,5 %)
- Année de naissance : 1998
- Nombre de magasins : 80
- Surface commerciale : 400 à 600 m²
- Nombre de collaborateurs en ETP : 1.085 (+ 91)
- Slogan : Ménagez votre temps, votre argent et vos efforts



OKay met l'accent sur le confort des clients, pour leur permettre de ménager leur temps, leur argent et leurs efforts. Les magasins de proximité 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 parkings aisément accessibles optimisent encore l'accessibilité.

Les magasins compacts (400 à 650 m²) sont aménagés de manière logique, l'assortiment est présenté de manière claire et accessible. OKay propose une vaste gamme de produits frais, qui représente une part importante du chiffre d'affaires.

OKay garantit les prix les plus bas des environs. Si le client trouve tout de même un meilleur prix, nous lui remboursons la différence et adaptons immédiatement le prix.

Evolution

Au cours de l'exercice écoulé, OKay a ouvert 6 nouveaux magasins : Wevelgem, Pecq, Zulte, Dilsen-Stockem, Gistel et Kortemark. Sans les retards encourus dans l'octroi des

autorisations, OKay aurait très probablement pu inscrire encore plus d'ouvertures à son palmarès. Un magasin a été relocalisé et agrandi à 650 m². À la fin de l'exercice, OKay comptait 80 filiales.

Du fait de l'ouverture de nouveaux magasins et de l'apparition de nouveaux clients dans les magasins existants, l'enseigne OKay a réalisé au cours de l'exercice écoulé une augmentation plus que méritoire de 14 %.

Quelque 45 collaborateurs des services centraux d'OKay et Bio-Planet ont déménagé fin 2011 vers un nouveau bâtiment administratif à Lot, dans la région de Hal. Le déménagement cadre dans le plan stratégique d'OKay et Bio-Planet visant à affirmer davantage leur identité d'entreprise. À terme, OKay aura également son propre centre de distribution sur le terrain industriel voisin.

OKay confirme son image d'entreprise affichant une croissance durable. Après avoir été élue 5 années d'affilée « Ambassadeur des Gazelles de Trends-Tendances », l'enseigne OKay a à présent été proclamée « Golden Ambassador ».

Perspectives

En 2012/2013, la formule veut ouvrir 8 nouveaux magasins et transformer un certain nombre de magasins existants. OKay entrevoit à terme en Belgique un potentiel de 150 à 170 magasins. Pour réaliser cette croissance, OKay veut à nouveau engager cette année 120 à 150 nouveaux collaborateurs.

14,5 %

de croissance du chiffre
d'affaires pour OKay et
Bio-Planet

6

nouveaux
magasins OKay
en 2011/2012

1.3. Bio-Planet



- Année de naissance : 2001
- Nombre de magasins : 7
- Surface commerciale : 400 à 750 m²
- Nombre de collaborateurs en ETP : 155 (+ 8)
- Slogan : Tout bon tout bio



Bio-Planet est le magasin bio qui inspire les clients à profiter de la vie de manière responsable. En optant pour des processus durables, le retailer réduit son empreinte écologique. L'assortiment se compose de plus de 7.300 produits biologiques et écologiques.

Les magasins Bio-Planet sont situés dans des villes, ce qui leur permet d'atteindre un large public. 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

Le marché belge des produits bio connaît ces dernières années une croissance constante et durable et représente une part de marché de 2 %. Selon VLAM, le centre flamand du marketing de l'agriculture et de la pêche, les dépenses consacrées aux produits biologiques ont augmenté de 3 % en 2011 par rapport à 2010. L'enseigne Bio-Planet profite de cette tendance en plein essor et est parvenue à faire progresser à la fois son chiffre d'affaires et sa part de marché.

Perspectives

Depuis l'ouverture du magasin à faible consommation d'énergie à Louvain à la fin 2010, nous n'avons plus ouvert aucune nouvelle filiale en raison de retards dans la délivrance des autorisations. L'enseigne compte donc toujours 7 magasins en fin d'exercice.

Au cours de l'exercice prochain, Bio-Planet ouvrira au moins un nouveau magasin. Bio-Planet entrevoit à terme en Belgique un potentiel de 25 à 30 magasins.

Bio-Planet va par ailleurs se focaliser également sur le marché B2B, en étroite collaboration avec les canaux B2B existants du Groupe. Vu la demande croissante, Bio-Planet ambitionne dans le futur d'approvisionner des entreprises, crèches, écoles et administrations publiques en produits bio.



www.bioplanet.be

Plus de 3.500 produits biologiques et écologiques, livrés dans le magasin Colruyt de votre choix dans les 4 jours ouvrables suivant la réservation.

7
magasins bio
uniques

7.300
produits biologiques et
écologiques

1.4. DreamLand, DreamBaby et ColliShop

Les enseignes non-food spécialisées du Groupe Colruyt sont les magasins physiques DreamLand et DreamBaby, les boutiques Internet du même nom et la boutique Internet ColliShop.

Au cours de l'exercice 2011-2012, ces activités ont enregistré une croissance du chiffre d'affaires de 9,4 % pour atteindre 234,9 millions d'euros.

1.4.1. DreamLand

Le spécialiste du jouet DreamLand s'adresse aux enfants âgés de 0 à 14 ans et à leur famille et fonde sa stratégie sur les besoins de ce groupe cible. Outre des jouets, des fournitures



- Année de naissance : 1994 : rachat de Droomland, rebaptisée DreamLand en 2002
- Chiffre d'affaires conjoint DreamLand et DreamBaby: 234,9 millions d'euros (+ 9,4 %)
- Nombre de collaborateurs en ETP : 913 (+ 66) (DreamLand, DreamBaby et ColliShop)
- Nombre de magasins : 35 en Belgique, 2 en France
- Surface commerciale moyenne : 1.600 m²
- Slogan : Plus de choix aux prix les plus bas



scolaires, des cadeaux et des articles saisonniers, l'enseigne propose également un vaste assortiment de jeux informatiques et multimédias, sans oublier toutes sortes de très chouettes articles de décoration pour les chambres des enfants.

L'assortiment de DreamLand est très vaste et suit de très près les dernières tendances du marché. En reprenant systématiquement les dernières licences et marques dans son assortiment, DreamLand prouve sa grande affinité avec l'univers des jeunes. DreamLand est même devenu le meilleur vendeur de cartables et sacs à dos de marque.

En marge de la vente en magasin, la vente en ligne prend de plus en plus d'ampleur. Un client qui réserve un article en ligne peut en prendre livraison dans près de 300 filiales de Colruyt et OKay. Ce réseau étendu de points de distribution confère à DreamLand une position unique sur le marché e-tail.

DreamLand organise régulièrement des ateliers pour apprendre aux parents à offrir à leurs enfants un encadrement équilibré aux différents moments de leur vie. L'atelier 'Let's read', par exemple, prodigue aux parents des conseils pratiques sur la manière de faire la lecture aux enfants.

Evolution

DreamLand a ouvert au cours de l'exercice écoulé de nouveaux magasins à Drogenbos (2.300 m²), Lierre et Hal. À Lierre, le magasin DreamLand a été aménagé à côté d'un DreamBaby et d'un Colruyt. À Hal, DreamLand a ouvert un nouveau magasin de la troisième génération. Le nouveau concept fait la part belle au plaisir en famille, mais vraiment à la taille des enfants. À la fin de l'exercice, DreamLand comptait 35 filiales.

DreamLand a au cours de cet exercice étoffé son offre en ligne de 1.300 références provenant de l'ancien assortiment de jouets de ColliShop.

Depuis 2 ans, l'approvisionnement du réseau de magasins est assuré à partir d'un centre de distribution (35.000 m²) situé à Lot, alors qu'auparavant, trois sites étaient impliqués. Depuis que nous avons opté pour un centre unique, nous réalisons une économie moyenne de 16 % pour chaque livraison faite à un magasin.

La formule DreamLand déploie également ses activités au-delà des frontières. DreamLand compte aujourd'hui 2 magasins en France et adapte progressivement l'offre de ces magasins à la culture française.

Par le biais de l'ouverture d'un bureau à Hong Kong, nous ambitionnons de développer encore nos activités de sourcing

(importations directes) et de les rendre plus durables, afin d'offrir à nos clients davantage de garanties pour des produits équitables, sûrs et sains.

Perspectives

Afin d'accroître l'accessibilité de son magasin existant à Roulers, DreamLand est à la recherche d'un nouveau site. Pour le prochain exercice, des ouvertures sont prévues à Tongres (juillet 2012) et Louvain (février 2013). À terme, DreamLand aspire en Belgique à un total d'une septantaine de magasins.

DreamLand ambitionne d'adapter davantage son assortiment en fonction des hobbies des enfants et des jeunes. Les derniers magasins ont par exemple une librairie agréementée d'un coin de lecture. DreamLand est par ailleurs en train de mettre au point un nouvel assortiment Lit, bain & beauté.

DreamLand redouble d'efforts pour garantir la sécurité de ses jouets et veut à court terme recruter de nouveaux collaborateurs afin de contrôler encore mieux la qualité et la sécurité des jouets.



www.dreamland.be/webshop

Dans le giron de ColliShop, la boutique Internet DreamLand propose un assortiment de jouets et de jeux informatiques plus vaste que le catalogue papier. Les réservations peuvent être retirées dans les magasins Colruyt et OKay.

9,4 %

de croissance du chiffre d'affaires
pour les activités non-food
spécialisées

15.000

fans de DreamBaby
sur Facebook

1.4.2. DreamBaby



- Année de naissance : 2001
- Nombre de magasins : 9
- Surface commerciale moyenne : 650 m²



Le spécialiste bébés de Colruyt Group propose un assortiment complet de produits et services, dont ses listes de naissance qui constituent un grand succès. Les (futures) mamans y trouvent tout pour leur bébé et pour elles-mêmes, du début de la grossesse au 2e anniversaire de l'enfant.

DreamBaby compte en Belgique 9 magasins propres et des rayons dans la plupart des points de vente DreamLand.

Evolution

Au cours de l'exercice écoulé, 2 rayons bébés ont été retirés de magasins DreamLand dans le cadre de l'ouverture de filiales DreamBaby à part entière. Les clients y bénéficient d'une ambiance plus paisible et d'une offre plus ciblée, sans oublier les conseils avisés de collaborateurs spécialisés. Cette nouvelle approche porte ses fruits : dans le nouveau magasin DreamBaby de Denderleeuw, par exemple, le nombre de listes de naissance a doublé.

Afin de renforcer l'interaction avec ses clients, DreamBaby a lancé au cours de l'exercice écoulé une application sur Facebook. Avec plus de 15.000 fans, la communauté peut être qualifiée de succès.

Perspectives

Au cours du prochain exercice, DreamBaby a l'intention d'ouvrir de nouveaux magasins à Bruges et Louvain. D'ici 2014, DreamBaby ambitionne d'ouvrir en Belgique une vingtaine de magasins distincts. L'objectif final table sur environ 35 magasins au total.



www.dreambaby.be

Sous l'enseigne ColliShop, DreamBaby commercialise 1.600 articles pour bébés et jeunes parents, livrés dans les 5 jours auprès de filiales Colruyt, DreamLand ou DreamBaby. Les listes de naissance en ligne ont clairement le vent en poupe.

1.4.3. ColliShop

ColliShop

- Année de naissance : 1983
- Activité : boutique Internet proposant 13.000 articles au meilleur prix
- Assortiments : soin et détente (Becooz) ; plaisirs de la cuisine et de la table, terrasse et jardin (Cookozi) ; ménage (Homewizz) ; voyages et camping (Outdoor e-shop) ; jouets et jeux informatiques (DreamLand) ; bébés (DreamBaby)
- Points d'enlèvement : plus de 300 magasins Colruyt et OKay



70 %
des achats de ColliShop se font en ligne

13.000
articles non-food
au prix le plus bas

Evolution

Après un an de catalogues scindés et plus minces, ColliShop a publié en février 2012 un catalogue complet. À travers cette édition, ColliShop se positionne à nouveau clairement comme un centre commercial en ligne global assurant tout le service, le service à la clientèle et les garanties pour les 5 marques sous-jacentes. Sous le couvert de cette valeur sûre, le client peut découvrir les 6 assortiments (Cookozi, Becooz, Homewizz, Outdoor e-shop, DreamLand et DreamBaby).

Afin de mieux positionner ces marques sur le marché et d'offrir ainsi une valeur ajoutée au client, ces assortiments seront à terme étoffés et scindés.

En marge de ses formations internes à l'intention de ses collaborateurs, ColliShop organise aussi régulièrement des ateliers pour ses clients, en collaboration avec la Colruyt Group Academy, des spécialistes professionnels et des fabricants. Des ateliers ont notamment déjà été organisés sur l'espuma, les techniques de découpe et l'aiguisage de couteaux.

B2B

Le département B2B propose aux clients professionnels, outre la gamme standard destinée aux particuliers, une gamme exclusive b2b. Un important fer de lance réside dans les actions de fidélité et les incentives à l'intention des clients et du personnel. Le chiffre d'affaires et la contribution des activités B2B sont inclus dans le secteur du 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 l'adaptation des magasins et la formation des collaborateurs au nouveau concept.



www.collishop.be

10

nouveaux magasins Colruyt ouverts en France

1.5. Distribution alimentaire en France

colruyt  **prix ■ qualité**

- Année de naissance : 1996 (rachat)
- Chiffre d'affaires : 194,2 millions d'euros (+18,6 %)
- Nombre de magasins : 64 (Colruyt et Coccinelle)
- Surface commerciale moyenne : 1.000 m²
- Nombre de collaborateurs en ETP : 878 (+ 83)
- Slogan : Le prix le plus bas sur toutes les grandes marques



La S.A. Codi-France exploite dans l'est et le nord-est de la France les magasins discounts de proximité intégrés Colruyt et encore quelques supermarchés de proximité Coccinelle en gestion propre. Ces magasins Coccinelle devraient selon les prévisions adopter prochainement la formule Colruyt ou devenir indépendants.

Le concept français de Colruyt est basé sur la formule belge et propose par exemple des marques propres 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, un assortiment de plus de 1400 produits de marque propres.

Du fait de la situation très différente du marché, Colruyt se positionne en vantant son atout 'Prix-Qualité'. Dans le même temps, la formule garantit depuis début 2009 dans tous les magasins Colruyt le prix le plus bas pour toutes les marques et les produits comparables.

Evolution

Du fait du déclin de la confiance des consommateurs, le marché français du retail dans son ensemble a connu un repli en termes de volumes vendus. Nos magasins intégrés sont néanmoins parvenus à réaliser une croissance du chiffre d'affaires de 18,6 %. Sur fond de stagnation du marché du retail, Colruyt a franchi au cours de l'exercice écoulé un pas important dans son expansion, avec l'ouverture de 10 nouveaux magasins. Jamais auparavant, le retailer n'était parvenu à créer 12.000 m² de surface commerciale en un an, signant ainsi une croissance de 25 %. Le nombre total de magasins intégrés était de 64 à la fin de l'exercice (dont 60 magasins Colruyt), représentant une surface commerciale totale de 59.982 m².

Cette politique d'expansion, combinée à la forte concurrence sur les prix qui pèse sur les marges, a induit à court terme une contribution négative. Codi-France est cependant convaincu de pouvoir relativement rapidement recueillir les fruits de son expansion actuelle.

Selon des chiffres récents du bureau d'études de marché Nielsen, les clients de Colruyt sont les plus satisfaits des prix. Ce brillant score place Colruyt au même niveau que l'hypermarché français Leclerc et devant Intermarché et Super-U, ses principaux concurrents.

Les magasins Colruyt se sont au cours de l'exercice écoulé focalisés sur 3 fers de lance : la boucherie, un assortiment de fruits et légumes de qualité et une gamme à part entière de vins et de fromage. L'assortiment 'premier prix' a été étoffé d'une trentaine de produits de marques propres spécifiques au marché français.

Codi-France planche sur le concept de ses magasins de la troisième génération. L'accent est davantage mis sur les produits frais (produits laitiers, boucherie, fruits et légumes) et sur la création d'une propre boulangerie traditionnelle. Grâce à ce nouveau concept, Colruyt ambitionne de se positionner encore davantage comme un supermarché de proximité.

Codi-France a scindé la logistique pour ses propres magasins Colruyt et pour les magasins indépendants. Le stockage et la distribution à l'intention des magasins Colruyt restent concentrés à Rochefort-sur-Nenon, tandis que toutes les activités affiliées ont été transférées à Châteauneuf-sur-Loire. Chaque activité dispose à présent d'un centre de distribution propre et peut ainsi se développer à son propre rythme. De cette manière, Codi-France peut de son côté mieux évaluer les prestations opérationnelles et commerciales des deux activités.

Les dix nouvelles stations-services DATS 24 qui ont été ouvertes sur des sites Colruyt au cours de l'exercice écoulé constituent un service additionnel qui fidélise encore davantage les clients de Colruyt.

Perspectives

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

Le but est de continuer à développer dans les années à venir les activités commerciales intégrées dans la région Grand Est de la France, qui s'étend de la frontière luxembourgeoise au sud de Lyon, en fixant comme objectif l'ouverture de cinq à huit nouveaux magasins par an d'une surface moyenne de 1.000 m² chacun.

25 %
d'extension de la surface commerciale

18,6 %
de croissance du chiffre d'affaires

15.000
palettes,
la capacité du futur
centre de distribution d'Ollignies

5 %
d'augmentation de la productivité grâce au
« voice picking »

1.6. Logistique et production

Colruyt Group a ses propres départements de production (mise en bouteille des vins, torréfaction de café, fromagerie et emballage du riz) sur différents sites à proximité du siège central de Hal. La mise en bouteille, la torréfaction et l'emballage permettent au Groupe d'économiser des coûts et de garantir une certaine qualité. La production propre offre également au Groupe des possibilités supplémentaires de se démarquer de la concurrence.

Evolution

La torréfaction et la mise en bouteille, deux activités hautement technologiques, fêtaient cette année leur 75^e anniversaire. La production d'eau déminéralisée a été arrêtée.

Tous les magasins de Colruyt, OKay et Bio-Planet sont équipés de scanners permettant aux clients de visualiser aisément le prix exact des articles préemballés au poids variable (fromage, fruits, charcuterie, poisson,...). Il suffit de scanner le code-barres. Le poids exact des articles est désormais indiqué dans le code-barres figurant sur l'emballage. Comme ils ne doivent plus peser les articles, les caissiers réalisent grâce à ce système un gain de temps et d'efficacité. Le client est donc servi plus rapidement.

Au cours de l'exercice écoulé, les formations dans le cadre du projet « voice picking » – la collecte des marchandises en partance pour les magasins au moyen de la reconnaissance vocale – ont été finalisées dans tous les centres de distribution. Le nouveau système représente un gain énorme. La productivité a augmenté de 5 %, dépassant de loin les espérances. La marge d'erreur a été plus que réduite de moitié, passant de 0,8 à en moyenne 0,3 %.

Colruyt a adhéré au projet PIEK initié par les autorités flamandes, qui vise à promouvoir les livraisons silencieuses à l'aube ou en soirée. Ce projet a pour but de rendre la mobilité aux heures de pointe plus durable et plus sûre dans les villes et communes. Pour Colruyt, ce système permet de mieux échelonner ses livraisons aux points de vente sur la totalité de la journée, et donc d'affecter plus efficacement les moyens logistiques disponibles. Pour les chauffeurs également, les livraisons à l'aube ou en soirée présentent des avantages, car moins d'embouteillages signifient aussi moins de stress. À l'heure actuelle, les livraisons s'effectuent à l'aube et la nuit là où les réglementations locales l'autorisent.

Les chauffeurs du Groupe ont au cours de l'exercice écoulé travaillé en ateliers à l'actualisation de la charte de transport. Cette charte avait été élaborée il y a plus de 10 ans par les chauffeurs eux-mêmes, traduisant leur volonté de s'engager en faveur de la courtoisie au volant et de la sécurité routière.

Colruyt Group étudie les possibilités de carburants alternatifs pour ses tracteurs. Des tests sont ainsi en cours avec un tracteur électrique et un autre au gaz naturel.

Le Groupe a adhéré à BCom, une plateforme centrale pour l'échange de communication numérique. Le flux de marchandises est aujourd'hui soutenu essentiellement par une administration sur papier. BCom devra faire en sorte qu'un maximum de fournisseurs envoient leurs bordereaux d'expédition et factures sous forme électronique, et ainsi contribuer à la réalisation d'une simplification administrative considérable.

Perspectives

Colruyt Group construit un nouveau centre de distribution à Ollignies, près de Lessines (Hainaut). Le bâtiment fera 30 mètres de haut et sera une primeur pour le Groupe grâce à la préparation entièrement

automatisée des palettes. Le centre de distribution sera utilisé pour les articles faisant l'objet d'une grande rotation, comme la bière, l'eau, le lait, les jus de fruits et les articles de papeterie. Le logiciel est développé sur mesure et commandé par intranet. L'entreprise d'engineering collabore pour ce faire avec des partenaires externes. Le nouveau centre de distribution aura une capacité de 15.000 palettes et sa réception est prévue pour l'automne 2014. Un centre de distribution classique et un centre de retours seront également construits sur le même site.

Afin de soutenir la croissance d'OKay, la formule se verra dotée d'un centre de distribution autonome qui sera aménagé dans l'un des bâtiments logistiques existants du Groupe.

1.7. Technics & Immo

En sa qualité de véritable one-stop-shop, Technics & Immo (T&I) gère tous les aspects techniques des bâtiments, dont le parc de machines, le matériel roulant, les aspects environnementaux, etc. Les spécialistes de l'énergie se positionnent en pionniers avec notamment l'achat récent d'un camion roulant au CNG, la production d'hydrogène vert et d'autres formes d'énergie durable.

Les 1.200 collaborateurs de T&I, avec parmi eux des techniciens, des architectes 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.

T&I déploie ses activités dans toute la Belgique et au Luxembourg et offre également ses services aux magasins DreamLand établis en France.

Evolution

T&I a construit au cours de l'exercice écoulé 2 magasins basse énergie : OKay Welle et Colruyt Wépion. Quelques techniques et matériaux durables ont été repris du Bio-Planet de Louvain, le premier magasin basse énergie du pays qui a ouvert ses portes en 2010. Lors de la construction de nouveaux magasins, T&I applique des normes plus strictes que la législation future. Les magasins disposent d'un système de refroidissement et de ventilation efficace et affichent des valeurs d'isolation élevées.

Dans les magasins existants également, T&I réalise certaines interventions en faveur de l'efficacité énergétique. Un éclairage led avec détection de mouvements a notamment été installé aux sorties de secours, et des tests sont également en cours avec des spots led économiques pour l'éclairage des façades. Les boucheries des magasins Colruyt de Kuurne et Zele ont pour leur part été équipées d'un nouveau système de refroidissement.

À Haasrode, T&I a construit un immeuble de bureaux écologique reposant sur un nouveau concept. Ses bureaux paysagers modernes aménagés dans des tons clairs créent une impression d'espace.

T&I construit également un nouveau centre de données à Hal, qui sera opérationnel fin 2012.

Afin de surveiller la consommation, T&I tient à jour les relevés d'eau, de gaz, d'électricité et d'air comprimé des différents sites de production du Groupe.

Depuis janvier 2012, le Groupe mène des recherches approfondies au sujet de la capacité tampon de l'hydrogène pour le stockage du courant vert excédentaire. La production d'énergie éolienne et solaire connaît d'importantes fluctuations et le tampon « intelligent » permet d'adapter l'offre d'énergie en fonction de la demande. La consommation de courant est ainsi optimisée dans 2 directions. À long terme, l'hydrogène est donc un facteur crucial pour l'aboutissement à un « smart grid », un réseau d'électricité intelligent.

1.200
collaborateurs offrant un
service total

2
magasins basse
énergie ouverts



2. Commerce de gros / Food service

2.1. Commerce de gros

Les activités de commerce de gros en Belgique et en France couvrent les livraisons de Spar Retail aux entrepreneurs indépendants des différentes formules Spar, les livraisons aux magasins indépendants Alvo depuis Alvocol, les activités B2B et l'approvisionnement aux magasins affiliés en France. Le chiffre d'affaires conjoint de cette activité s'élevait à 684,1 millions d'euros au cours de l'exercice écoulé (+5,0 %).

2.1.1. Spar Retail



- Année de naissance : 2003 : Spar Retail, détenteur de licence de la formule Spar en Belgique. 1932 : DESPAR, l'actuel Spar International.
- Chiffre d'affaires : 501,4 millions d'euros (+ 5,7 %)
- Nombre de magasins affiliés : 226
- Surface commerciale : 200 à 1.200 m²
- Nombre de collaborateurs en ETP : 621 (+ 29)
- Slogan : Mon Spar, sympathique et délicieux



Partant de sa passion pour l'alimentation et la qualité, Spar Retail se veut la meilleure organisation d'indépendants du pays, offrant aux entrepreneurs indépendants toutes les opportunités de faire fructifier durablement leur commerce.

Le parc de magasins se compose de 3 formules, tant pour les achats complémentaires (magasins de maximum 400 m²) que pour les achats journaliers (de 400 m² à 700 m²) et hebdomadaires (à partir de 700 m²). Tous les magasins se profilent comme des magasins de proximité, mettant l'accent sur la fraîcheur, la qualité et le service personnalisé. Les entrepreneurs indépendants confèrent à leur magasin des accents propres qui le rendent unique.

La situation de win-win entre Spar Retail et ses entrepreneurs indépendants repose sur les efforts conjoints et la collaboration, la foi en le modèle de concertation et le partage de l'amour de l'entrepreneuriat.

Evolution

Spar Retail peut se targuer d'un brillant exercice, ponctué de l'ouverture de 8 nouveaux magasins et du réaménagement de huit magasins existants. De tous les retailers belges, Spar Retail a connu la plus forte croissance en termes de chiffre d'affaires par m². Sa part de marché a atteint 3,33 % (1), une belle prestation au sein d'un marché extrêmement compétitif. Il est à noter que Spar Retail réalise cette progression avec 19 magasins de moins et une surface commerciale réduite à 113.640 m². A la fin de l'exercice, le réseau comptait encore 226 points de vente, qui ont réalisé ensemble une croissance du chiffre d'affaires de 5,7%.

(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 veut impliquer encore davantage ses entrepreneurs indépendants en leur octroyant davantage d'influence au sein des organes de concertation de la business unit. En outre, Spar Retail a également organisé une journée de l'engagement, l'occasion pour les indépendants de découvrir de manière interactive les 4 principaux engagements de leur entreprise : proximité, collègues, collaborateurs et clients.

Grâce à la généralisation de l'automatisation de la gestion des stocks et des méthodes de simplification du travail, Spar Retail offre aux entrepreneurs indépendants des moyens supplémentaires de s'organiser plus efficacement et d'accroître leur productivité.

Perspectives

Spar Retail adapte ses prix chaque jour afin que le client puisse à tout moment compter sur des prix compétitifs. Pour le prochain exercice, Spar Retail a l'intention de développer sa communication au sujet de son positionnement à l'égard des prix. Depuis janvier 2012, une annonce est publiée dans la presse nationale chaque semaine au lieu de toutes les 2 semaines. Ces annonces permettent chaque semaine à d'autres indépendants de proposer des promotions exceptionnelles.

Le site de 50.000 m² acquis au cours de l'exercice écoulé dans le zoning industriel Malines-Sud abritera en 2014 le centre de distribution et les services centraux.

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 12.124 magasins affiliés dans 36 pays, Spar est devenu la plus grande organisation de distribution de détail du monde, servant chaque jour 10 millions de clients et brassant un chiffre d'affaires annuel cumulé de plus de 31 milliards d'euros. Spar International soutient les organisations nationales depuis son siège central à Amsterdam.

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

2.1.2. Alvo



Depuis 2003, le Groupe Colruyt collabore avec succès avec le groupement d'achat belge de supermarchés indépendants Alvo. La S.A. commune Alvocol assure l'achat, la livraison et la logistique. Les 54 affiliés Alvo et leurs 79 supermarchés sont approvisionnés à partir du centre de distribution d'Alvocol à Bornem et du centre de distribution de Spar à Heist-op-den-Berg. Colruyt Group et Alvo continuent à chercher des manières de renforcer encore leur collaboration à l'avenir.

5,7 %
de croissance du chiffre
d'affaires pour Spar Retail,
avec 19 magasins de moins

3,33 %
de part de marché

2.1.3. Livraisons aux magasins indépendants en France



- Année de naissance : 1996 (Coccinelle et CocciMarket) – 2003 (Panier Sympa)
- Rayon d'action : toute la France
- Nombre de magasins : plus de 250 magasins de Panier Sympa, CocciMarket et Coccinelle
- Clients indépendants : 680
- Surface commerciale moyenne : 100 - 400 m²
- Nombre de collaborateurs en ETP : 199 (+ 33)



Au sein du holding Colruyt France, Codi-France assure l'approvisionnement des magasins indépendants. Parmi ces derniers, on retrouve d'une part les magasins affiliés relevant des formules Coccinelle, CocciMarket et Panier Sympa, qui bénéficient d'un support en termes de fixation des prix, de marketing, de communication, etc. D'autre part, le réseau se compose également de quelque 680 commerçants indépendants sans formule qui sont uniquement ravitaillés.

Evolution

En concertation avec la propre centrale d'achats Francap, Codi-France a mis au point un restyling complet de Coccinelle et CocciMarket. Coccinelle Express est un nouveau concept de magasins de proximité modernes mettant l'accent sur les produits frais. Une dizaine de magasins existants vont être revisités selon le nouveau concept. L'équipe commerciale se concentre également

sur l'ouverture de magasins de proximité supplémentaires exploités par des indépendants et venant se greffer sur le nouveau modèle.

Perspectives

Dans un environnement très concurrentiel caractérisé par une forte pression sur les prix et une hausse des frais du transport, Codi-France continue à s'efforcer d'améliorer sa rentabilité en limitant par exemple le rayon d'action et en se concentrant sur les départements dans lesquels le commerce de gros déploie déjà ses activités. En optimisant son efficacité en termes de coûts, Codi-France pense pouvoir encore réaliser des économies supplémentaires.

2.2. Food service

L'activité de food service regroupe Collivery et Foodinvest en Belgique et le food service en France actif sous la dénomination Pro à Pro. Le chiffre d'affaires conjoint s'élevait au cours de l'exercice écoulé à 599,4 millions d'euros (-0,2 %).

2.2.1. Collivery & Foodinvest en Belgique



FOODINVEST

- Année de naissance Collivery : 1998
- Année de naissance Foodinvest : 2010 (rachat)
- Clients Collivery : 21.000 entreprises sans cuisine, crèches, maisons de repos, écoles, associations sportives et de jeunesse, particuliers
- Clients Foodinvest : 1.400 entreprises de catering, grossistes, maisons de repos et hôpitaux, établissements horeca
- Produits : denrées solides, produits frais, produits surgelés
- Rayon d'action : toute la Belgique
- Logistique : 2 centres de distribution, 4 hubs, 95 camions/camionnettes
- Nombre de collaborateurs en ETP : 381 (+ 18)



Les entreprises de food service belges Collivery et Foodinvest – cette dernière rachetée en 2010 – assurent la livraison aux professionnels du vaste marché de la restauration hors domicile, qui couvre d'une part la restauration commerciale et d'autre part la restauration sociale dans les écoles, les hôpitaux, les CPAS proposant des plats chauds, etc. Elles approvisionnent également des clients B2B sans cuisine chaude comme des grossistes, des producteurs alimentaires, des crèches ou des PME qui commandent des denrées alimentaires pour leurs cantines.

Le portefeuille de clients se compose également de particuliers, dont des indépendants et des titulaires de professions libérales. Enfin, le food service livre également aux entreprises de catering des ingrédients devant servir à la préparation de repas.

Collivery et Foodinvest offrent une gamme complète de food service doublée d'un très vaste assortiment retail et d'un service intégral. Elles bénéficient du soutien logistique de 2 centres de distribution situés à Lot et Bornem, sans oublier 4 hubs pour toute la Belgique.

Dans un climat de complexité croissante sur le marché de la restauration hors domicile, nos entreprises de food service ont mis un point d'honneur à offrir à leurs clients un confort professionnel optimal.

Evolution

La division du food service a poursuivi au cours de l'exercice écoulé l'intégration des activités de Foodinvest et de Collivery. En collaboration avec le food service français, nous avons également commencé à mettre au point une stratégie de marques propres.

Quatre-vingts pour cent des clients B2B passent commande par Internet. Afin de faire face à cette demande croissante, Foodinvest a également, en mars 2012, lancé en collaboration avec son pendant français Pro à Pro un nouveau site de commande à l'intention de ses clients professionnels. Les sites de commande de Foodinvest et Pro à Pro sont techniquement identiques. Une économie considérable a pu être réalisée en les faisant tourner sur la même plateforme informatique. Une phase ultérieure consistera à regrouper toutes les activités de food service du Groupe en un seul site web.

Perspectives

Le food service belge s'attend à pouvoir réaliser une croissance du chiffre d'affaires en 2012. Les synergies entre le food service belge et son pendant français, d'une part, et d'autre part entre le food service belge et le retail devront permettre de meilleures conditions d'achat et une optimisation de l'assortiment.

À terme, toutes les activités belges de food service seront regroupées en un seul site web.



www.collivery.be

Site de commande proposant une vaste sélection d'articles retail et un assortiment d'articles destinés aux grands consommateurs.



www.colruyt.be > b2b

Regroupe tous les services destinés aux professionnels : Collivery, Colruyt Export, carte de paiement Colruyt, Colruyt Professional, ColliShop b2b et DATS 24.



www.foodinvest.com

Site de commande en ligne destiné aux clients food service professionnels. Ils visualisent tous les articles et promotions en un clin d'œil et peuvent passer commande 24 heures sur 24.

2.2.2. Le Food service en France

Pro à Pro assure le food service dans toute la France, où cette activité est également désignée par le terme « RHD », ou « restauration hors domicile ».



- Année de naissance : 2001 (rachat)
- Clients : 42.000 dans le secteur du catering, de la restauration sociale, de l'horeca et des grossistes
- Produits : denrées solides, produits frais, produits surgelés
- Rayon d'action : toute la France
- Logistique : 19 centres de distribution, 11 plateformes et 350 camions
- Nombre de collaborateurs en ETP : 1.406 (+ 24), dont 200 collaborateurs commerciaux et 100 télévendeurs
- Slogan : Le goût de l'engagement



Pro à Pro assure des livraisons aux établissements horeca (restauration commerciale) et aux cuisines industrielles dans les hôpitaux, les écoles, l'armée et les cantines industrielles (restauration sociale). Pro à Pro déploie également ses activités outre-mer, avec des implantations sur les territoires DomTom que sont la Guadeloupe, la Martinique, l'île de la Réunion et la Guyane française.

Evolution

En dépit de la stagnation du marché, Pro à Pro est parvenu à augmenter le chiffre d'affaires. Du fait de la crise économique, la restauration sociale se porte un peu mieux que la restauration commerciale. Les consommateurs vont en effet moins souvent au restaurant et dépensent moins.

Afin d'améliorer le service et de comprimer les coûts, Pro à Pro s'est mis en devoir d'optimiser sa logistique, ce qui lui a permis d'améliorer considérablement sa contribution.

Avec sa propre centrale d'achats Unifrais, Pro à Pro se focalise sur l'extension de son assortiment de produits frais. Outre les denrées alimentaires solides, la formule aspire également à disposer d'une gamme à part entière de produits frais.

Pro à Pro a ouvert 2 nouveaux centres de distribution, un à Montauban dans le sud-ouest de la France (18.000 m²) et un autre sur l'île de la Réunion (4.200 m²). À Valenciennes, nous avons agrandi de 4.000 m² l'entrepôt existant. Et pour mieux desservir la région de l'île de France, nous avons construit une nouvelle plateforme de 4.500 m², à Rungis près de Paris.

Pro à Pro développe des synergies au sein de Colruyt Group afin de vendre ses fromages à pâte molle français dans les différentes formules de magasins du Groupe. Au cours de l'exercice écoulé, 15.000 plateaux de fromage ont été vendus. Le client se voit offrir un vaste choix et Colruyt Belgique ambitionne de devenir à terme la référence pour les fromages français.

Afin de répondre à la demande croissante de possibilités de commande en ligne, Pro à Pro a lancé en mars 2012, en collaboration avec son pendant belge Foodinvest, un nouveau site de commande à l'intention de ses clients professionnels. Les sites de commande de Pro à Pro et de Foodinvest sont techniquement identiques. Une économie considérable a pu être réalisée en les faisant tourner sur la même plateforme informatique.

Perspectives

Pro à Pro prévoit à nouveau une belle progression des ventes en 2012. Pro à Pro planifie une extension de 3.000 m² de son centre de distribution actuel à Saint-Gilles afin d'accueillir davantage de produits frais. L'entrepôt devrait être opérationnel début 2013.



www.proapro.com

Site de commande en ligne destiné aux clients food service professionnels. Ils visualisent tous les articles et promotions en un clin d'œil et peuvent passer commande 24 heures sur 24.

2.2.3. Exportations



Colex est la division d'exportation de Collivery. Colex effectue sur divers continents des livraisons par conteneur ou par avion et offre un service total incluant les formalités douanières et les autorisations. La division se concentre sur la livraison d'articles retail à des commerçants, grossistes et supermarchés en Afrique. L'objectif est par ailleurs de développer davantage le food service, également sur les autres continents. En France, les activités d'exportation sont assurées par Pro à Pro Export.

Avec un chiffre d'affaires total de 28 millions d'euros, l'exercice écoulé aura été une année record pour les activités d'exportation de Colruyt Group. Les exportations demeurent une activité rentable au sein du Groupe et renferment en outre encore un grand potentiel.

Depuis le 1er janvier 2012, Colex et la division d'exportation française Pro à Pro Export ont une direction opérationnelle conjointe, une synergie qui permet aux deux formules d'échanger du savoir-faire. À terme, le but est d'évoluer vers une seule activité d'exportation à l'échelle du Groupe.



3. Autres activités

3.1. DATS 24



- Année de naissance : 1972
- Chiffre d'affaires : 602,5 millions d'euros (+ 29,3 %)
- Nombre de stations-services : 87 en Belgique, 31 en France
- Nombre de collaborateurs en ETP : 33 (+ 2)



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 n'est payée par domiciliation qu'à la fin du mois. Les clients sont de plus en plus nombreux à opter pour une facture électronique pouvant être réglée par Home Banking ou pour un virement électronique préprogrammé. Les clients B2b ont le choix entre des factures détaillées par voiture ou une seule facture globale, et peuvent suivre la consommation par voiture et par chauffeur.

Fournisseur de carburant respectueux de l'environnement, DATS 24 veut prodiguer à ses clients des conseils pour une gestion intelligente de la mobilité, de manière à leur permettre de réduire leur empreinte écologique. C'est ainsi que DATS 24 laisse par exemple ses clients gonfler gratuitement leurs pneus. Une pression correcte des pneus permet en effet une conduite plus sûre et plus économique.

La localisation des stations-services cadre également dans ce concept intelligent. Lorsque l'opportunité s'en présente, les nouvelles stations-services sont implantées auprès d'un magasin existant du Groupe (c'est le cas de 70 % des stations). Les clients peuvent ainsi faire le plein lorsqu'ils viennent faire leurs achats, ce qui leur offre un double avantage : un gain de temps et une économie de kilomètres.

DATS 24 possède également 4 stations-services proposant du CNG. Le CNG, ou gaz naturel comprimé, est à l'heure actuelle le combustible fossile le plus durable. Sa popularité croissante auprès des clients et des entreprises s'explique non seulement par l'aspect écologique, mais aussi par le prix, en moyenne 30 % inférieur à celui du diesel. Colruyt Group assure lui-même activement la promotion de ce carburant. Notre parc automobile compte par exemple déjà

15.000 m² d'espace de production supplémentaire pour Symeta

29,3% de croissance du chiffre d'affaires pour DATS 24, grâce à la hausse des prix et des volumes

des véhicules de service et des voitures de société roulant au CNG et des tests sont en cours avec un tracteur au CNG.

Evolution

DATS 24 a signé au cours de l'exercice écoulé une solide progression de son chiffre d'affaires, due à la hausse des prix et des volumes. Le chiffre d'affaires a augmenté de 29,3 % pour atteindre 602,5 millions d'euros, un succès qui s'explique par une plus grande prise de conscience du facteur prix dans le contexte de la crise économique.

Au total, 87 stations-services sont aujourd'hui opérationnelles en Belgique et 31 en France. En raison de retards dans la délivrance des autorisations, nous n'avons pu ouvrir qu'une seule station en Belgique au cours de l'exercice écoulé. En France, on recense en 2011, en partie grâce au rachat de magasins existants flanqués d'une station-service, 10 nouvelles ouvertures de stations DATS 24 sur des sites Colruyt.

Le nombre de clients faisant le plein de CNG est en constante augmentation. Dans le cadre de CNGdrive, un accord de collaboration avec des fédérations du secteur automobile et du secteur gazier, DATS 24 élabore des propositions visant à sensibiliser les pouvoirs publics.

Perspectives

Au cours du prochain exercice, DATS 24 veut ouvrir au moins 5 nouvelles stations. Afin de limiter l'impact environnemental, les nouvelles stations sont notamment équipées d'un éclairage led réglables et d'un système de contrôle permanent de la perte de vapeurs de carburant.

DATS 24 prévoit à terme un total de 150 stations en Belgique, implantées selon une répartition équilibrée dans tout le pays. En ce moment, les opportunités pour de nouvelles stations-services se présentent principalement dans les provinces d'Anvers, du Limbourg, de Namur et de Luxembourg.

Au cours du prochain exercice, DATS 24 veut par ailleurs équiper une dizaine de stations existantes de pompes de CNG. De telles intégrations avec les infrastructures existantes permettent en effet de compresser les coûts. Le fournisseur de carburant considère néanmoins le CNG comme un carburant de transition, dans l'attente du passage à des sources d'énergie plus renouvelables. DATS 24 ambitionne en effet de proposer d'ici 2015 le biogaz comme carburant, et d'ajouter à terme l'hydrogène à cet assortiment.

En France, environ sept nouvelles ouvertures de stations DATS 24 sont prévues en 2012 sur les sites de magasins Colruyt.

3.2. Symeta

Réunissant un vaste éventail de services d'impression et de gestion des documents, Symeta occupe une place unique sur le marché de la communication d'entreprise.



- Activité : print & document management
- Année de naissance : 2011, fusion de Druco (1979) et Mitto (2011)
- Sites de production : Halle et St.-Pieters Leeuw
- Chiffre d'affaires : 14,8 millions d'euros (- 4,8 %) en externe et 34 millions d'euros intra-groupe
- Nombre de collaborateurs en ETP : 287 (+ 4)
- Slogan : Smart print & doc solutions



Cette jeune entité travaille encore en majeure partie pour des clients internes, mais ambitionne dans les prochaines années de se lancer de plus en plus à la conquête du marché externe à travers des partenariats solides. Symeta se targue de ses solutions sur mesure, tant pour l'impression offset à grande échelle que pour la dématérialisation et la communication hautement personnalisée.

Le nombre de clients sous contrat de Symeta est en hausse (industrie, autorités flamandes, agences, maisons d'édition, entreprises de services aux collectivités, etc.). Autrefois, les clients pratiquaient avant tout la communication de masse, mais on constate de nos jours une préférence pour la communication one-to-one. En sa qualité de chef de file, Symeta fait découvrir à ses clients l'énorme potentiel de cette communication ciblée.

Evolution

En septembre 2011, Symeta a inauguré à St.-Pieters Leeuw un nouveau site de production ultra moderne de 15.000 m², l'un des plus grands d'Europe. Le nouveau site compte quatre unités de production : digital printing, mailing, dématérialisation et production de matériel destiné aux points de vente. Les activités d'impression offset et de finition restent pour leur part basées au siège central de Hal.

Symeta a été la première entreprise d'Europe à installer les deux dernières presses à jet d'encre couleur de HP, utilisant cette technologie révolutionnaire pour l'impression numérique « full color » notamment de journaux internationaux.

Afin de pouvoir à court terme traiter des volumes importants de documents et dépliants personnalisés, Symeta a investi dans trois nouvelles lignes de mailing.

Symeta joue également résolument la carte des gains d'efficacité liés à la dématérialisation des documents au sein de Colruyt Group (comme la numérisation des factures et bons). L'entreprise participe pour ce faire à BCom, une plateforme centrale que le Groupe a mise sur pied en vue de l'échange de communication numérique avec ses clients et fournisseurs.

1^{er} avril 2012

**intrion quitte Colruyt Group après
un management buy-out**

3.3. intrion



- Activité : engineering, solutions d'automatisation pour l'industrie
- Année de naissance : 2008, fusion de Createch Engineering et Dolmen IP
- Chiffre d'affaires : 21,9 millions d'euros (+ 0,0 %)
- Nombre de collaborateurs en ETP : 121 (- 8)
- Slogan : Excellence in product and materials handling



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) et Bedford (UK). Intrion réalise en grande partie son chiffre d'affaires en dehors du Groupe 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

Au cours de l'exercice écoulé, intrion s'est préparée à son indépendantisation. Au fil des années, les activités de l'entreprise d'ingénierie s'étaient fortement éloignées du retail, l'activité principale de Colruyt Group. Début 2011, le Conseil d'administration d'intrion a pris une décision concernant les « moteurs » de la sortie du Groupe. Différents candidats repreneurs se sont présentés, mais l'idée d'une reprise par le management a peu à peu fait son chemin. Cette piste a été étudiée attentivement en concertation avec Colruyt Group et avec des consultants externes. Le 1^{er} avril 2012, la direction d'intrion a racheté par le biais d'un management buy-out l'actif, le passif et le fonds de commerce d'intrion. La nouvelle S.A. a assuré une transition fluide, tant pour les 120 collaborateurs que pour les fournisseurs et les clients. Intrion a notamment développé pour Colruyt Group des installations de tri des vidanges, un système de lavage pour les bacs et un système de manutention entièrement automatisé capable de préparer des palettes de fruits et légumes en vue de leur livraison aux magasins. Le Groupe continuera également dans le futur à faire appel aux services d'engineering de la nouvelle S.A. intrion.

3.4. 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. En 2011, le Groupe a généré à partir de sources renouvelables davantage de courant qu'il n'en a consommé. Initialement un service de support, WE-Power a évolué jusqu'à devenir une activité opérationnelle autonome tournée vers la consommation interne.

Énergie solaire

Lors d'une nouvelle construction ou d'un projet de transformation, WE-Power examine systématiquement si l'installation de panneaux solaires serait techniquement et économiquement réalisable. Il est à noter cependant que Colruyt Group n'installe jamais plus de panneaux solaires que le nombre nécessaire pour prendre en charge sa propre consommation.

Énergie éolienne

Colruyt Group a introduit en collaboration avec Ecopower, un fournisseur d'énergie verte, une demande en vue de la construction

de six éoliennes à Beersel et Leeuw-Saint-Pierre. Le Groupe a également obtenu au cours de l'exercice écoulé une autorisation pour la construction de deux éoliennes à Hal, qui seront installées en 2012. WE-Power examine également la faisabilité d'un certain nombre de parcs d'éoliennes onshore additionnels, notamment à Saint-Vith.

De concert avec des partenaires externes, le Groupe détient à ce jour aussi une participation dans deux parcs d'éoliennes au large de la côte belge : le projet Belwind lancé en 2010 et le futur parc Northwind. Belwind, la plus grande centrale de courant vert du pays, produit de l'énergie pour 175.000 ménages et accueillera encore 55 éoliennes supplémentaires en 2014-2015. Colruyt Group a créé au cours de l'exercice écoulé le holding Parkwind en vue d'y abriter sa participation dans le projet offshore Northwind. Le financement de Northwind sera finalisé au cours du 1^{er} semestre de 2012 et la construction du parc d'éoliennes débutera en 2013. Les 72 éoliennes approvisionneront 250.000 ménages en courant vert.

Enfin, le Groupe concourt au sein d'un consortium pour l'obtention de la septième et dernière concession d'éoliennes sur le Lodewijkbank (autrefois appelé Banc Sans Nom), où sera également construit le parc Northwind.

Biomasse

L'entreprise Fraxicor, qui produit du courant à partir de déchets de graisses animales, a été rebaptisée W-Cycle au cours de l'exercice écoulé. Du fait des prix élevés du carburant et de l'incertitude qui plane quant aux mécanismes de support, ses activités ont été temporairement arrêtées, tout comme la plupart des autres installations produisant en Belgique du courant vert à partir de graisses animales.

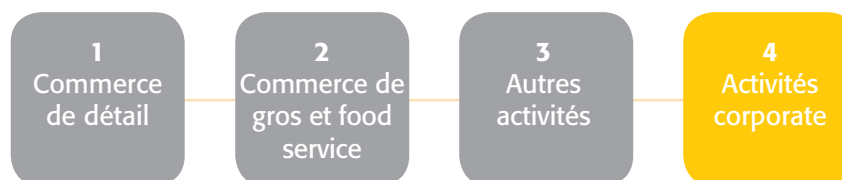
Fermentation

WE-Power assure depuis quelques années déjà la fermentation des déchets organiques du Groupe, comme les légumes, fruits et pains invendables et les déchets de viande. Pendant toutes ces années, cette activité était externalisée. Afin de pouvoir désormais assurer en régie la fermentation des déchets, WE-Power envisage la construction d'une installation de fermentation propre à côté du centre de distribution de Ghislenghien.

Participations

Fort de son expérience dans l'utilisation de l'hydrogène comme carburant durable, Colruyt Group participe au projet « Usine du futur ». Ce nouveau concept des pouvoirs publics flamands stimule les entreprises à produire de manière durable. WE-Power compile des études relatives à l'utilisation de l'hydrogène dans les applications quotidiennes et aux cellules de carburant d'hydrogène. WE-Power participe également au projet NER 300 de la Commission européenne, qui soutient les entreprises qui investissent dans des projets innovants en matière d'énergie renouvelable.





4. Activités corporate

Les activités corporate incluent :

tous les services de soutien, dont le service Business, processes & systems, l'administration centrale, la comptabilité et les finances, l'environnement, le personnel, le marketing corporate, la communication, le patrimoine et l'expansion.



BP&S compte 872 collaborateurs en Belgique et 45 en France ; son siège propre en Inde (Hyderabad) emploie pour sa part 229 personnes. Le Groupe continue par ailleurs à collaborer étroitement avec des parties externes, notamment avec son partenaire indien Tata Consultancy Services (TCS) pour l'affectation flexible d'informaticiens professionnels aux projets et l'apport permanent de nouvelle expertise.

En mars 2012, Colruyt Group a ouvert un nouveau bureau au Researchpark Haasrode à Heverlee, qui est désormais le quartier-général des collaborateurs des services BP&S centraux pour la région de Louvain.

Afin de réduire les coûts du parc informatique croissant du Groupe, les équipes de Colruyt India spécialisées dans l'infrastructure ont au cours de l'exercice écoulé été affectées à des projets de gestion. Elles assurent à ce jour par exemple plus de 25 % des projets de maintenance de logiciels au sein du parc de serveurs.

BP&S planche sur des concepts novateurs en matière de recherche et de développement et teste de nouvelles méthodologies dans le cadre du développement de logiciels, collaborant pour ce faire notamment avec l'Université d'Anvers.

4.1. BP&S

Depuis avril 2011, Colruyt Group peut compter sur le soutien de son nouveau partenaire corporate « Business Processes & Systems ». BP&S est né des anciennes divisions « IT » et « Processes & Systems » (laquelle planchait sur la conception de systèmes et la simplification du travail). BP&S ambitionne d'anticiper sur les exigences de l'évolution technologique effrénée et sur l'attention permanente de Colruyt Group pour la qualité et l'efficacité des processus, flux d'information et systèmes de communication. BP&S se veut un adjuvant pour Colruyt Group dans le cadre de la création d'une plus-value durable.

Pour pouvoir faire face à la multiplication du nombre de systèmes IT (et d'installations techniques y afférentes), les centres de données existants seront entre 2013 et 2015 transférés vers de nouveaux sites. Combinés à la révision des processus de gestion, ces nouveaux centres de données permettront également de garantir encore mieux la disponibilité des systèmes IT, d'introduire plus aisément les nouvelles technologies et de réduire encore la consommation énergétique.

4.2. Communication

Le bureau de communication interne Premedia traduit la stratégie de marketing du Groupe et des diverses business units en une stratégie de communication.

Premedia assure une communication efficace à travers tous les canaux, faisant en sorte que le bon message parvienne au bon moment à la bonne personne, et recourant pour ce faire à divers canaux de communication.

Les plus de 300 collaborateurs réalisent essentiellement des actions de marketing sous la forme de dépliants, catalogues et mailings directs, sans oublier les emballages pour les marques propres. Le bureau de communication assure en outre la communication interne ainsi que la communication corporate comme les communiqués de presse et le rapport annuel.

Au cours de l'exercice écoulé, Premedia a surtout planché sur des méthodes devant lui permettre de rendre la communication entre les business units du Groupe et leurs groupes cibles plus ciblée et plus interactive. Premedia a notamment créé pour DreamBaby une application sur Facebook et a collaboré à la mise au point des applications smartphone pour le service de réservation en ligne Collect&Go.

Une nouvelle plateforme (STEP) a été rendue opérationnelle et fait désormais office de « single source » pour la communication multicanaux. À terme, elle sera également utilisée pour fournir le contenu numérique requis à tous les sites de commerce électronique.

En septembre 2011 a été diffusé le premier épisode de LINK Logistique. Ce nouveau bulletin d'information vidéo à l'intention des services logistiques est réalisé par le studio vidéo propre de Premedia, tout comme le LINK destiné aux collaborateurs des magasins Colruyt. LINK Logistique présente de manière professionnelle des informations au sujet des nouvelles machines, méthodes de travail, conseils de collaborateurs, etc. Le canal vidéo est une belle illustration de la philosophie de Colruyt Group visant à fournir des informations les plus complètes possibles aux collaborateurs. De plus, le support s'avère particulièrement efficace pour propager au sein de l'organisation toutes sortes de techniques de simplification de travail.

Au cours de l'exercice écoulé, un peu moins de 10.000 commandes internes ont été traitées, allant d'affiches à des boutiques Internet en passant par de nouvelles chartes graphiques.

Afin d'accroître sa serviabilité, son efficacité et sa qualité à l'égard de ses partenaires et de renforcer sa propre identité au sein du Groupe, Premedia a formulé un nouveau slogan pour traduire sa mission, articulé autour des mots-clés innovation, créativité et efficacité.

4.3. Personnel / Ressources humaines et organisation

La direction Ressources humaines & Organisation emploie au total 290 collaborateurs répartis entre sept services.

Le Secrétariat social assure l'intégralité du traitement salarial de 22.000 collaborateurs en Belgique. Le service Prévention et Médecine prodigue des conseils professionnels en matière de sécurité au travail, de bien-être et de médecine et le support RH facilite la téléphonie et le travail de traduction au sein du Groupe.

Le service Sélection, orientation et recrutement a traité au cours de l'exercice 2011-2012 quelque 130.368 CV et lettres, a mené 14.782 entretiens et encadré le recrutement de 3.079 collaborateurs. En 2012 également, environ 3.000 recrutements sont prévus.

Le service Ressources humaines & Développement d'équipe et le service Personnel jouent un rôle crucial dans le support, le développement et la diffusion d'un certain nombre de projets stratégiques du Groupe. Leur objectif consiste d'une

130.368
CV reçus

10.000

commandes traitées par Premedia

part à ancrer les valeurs et motivations communes, et d'autre part à préparer le Groupe à une nouvelle ère, toujours dans le respect de la spécificité de chaque individu. Par ailleurs, les deux services assurent le support quotidien de la gestion des ressources humaines pour toutes les divisions du Groupe.

Le service Ressources humaines & Développement d'équipe gère aussi toutes les formations du Groupe, dont 186 formations de développement personnel (2.700 participants). La Colruyt Group Academy créée récemment regroupera dès l'année prochaine toutes les formations destinées aux collaborateurs ainsi que celles réservées à nos clients et partenaires.

Au cours de l'exercice écoulé, nous avons lancé un nouveau portail interne sur lequel nous publions notamment des actualités en ligne au sujet du Groupe et de la branche retail. Colruyt Group ambitionne ainsi de renforcer le sentiment d'appartenance à un groupe et l'implication des collaborateurs.

La direction Ressources humaines & Organisation a également entrepris au cours de l'exercice écoulé d'organiser des sessions d'inspiration ayant pour but de développer la focalisation externe des collaborateurs en les réunissant autour de thèmes intéressants.

Dans les 4 années à venir, la direction Ressources humaines & Organisation mettra au point une nouvelle plateforme informatique afin de soutenir la gestion du personnel. Après l'inventorisation de tous les processus ayant trait aux ressources humaines, elle se penchera successivement sur les activités de formation, le recrutement, l'administration des salaires et la gestion du personnel dans son ensemble.

4.4. Finances

La direction Finances compte environ 350 collaborateurs et soutient les activités de Colruyt Group 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.

Dans le cadre des gains d'efficacité, nous planchons tant en Belgique qu'en France sur l'amélioration des processus internes ainsi que sur l'optimisation et la simplification de la structure du Groupe, le tout pour mieux calquer ces éléments sur les activités opérationnelles.

Tous les investissements dans l'énergie renouvelable ont à ce titre été regroupés en une seule activité (WE-Power) et sept entreprises ont fusionné.

Après la centralisation des activités immobilières réalisée en Belgique au cours de l'exercice écoulé, nous envisageons à présent une opération similaire en France.

Au cours de l'exercice écoulé, le département Finances a contribué à l'introduction des chèques-repas électroniques à l'intention des collaborateurs.

2.700
participants à la
formation consacrée
au développement
personnel

5. Annexes

5.1. Activités

5.1.1. Investissements réalisés

	2011/2012	2010/2011
En millions d'EUR		
I. Commerce de détail (retail)	198,3	234,3
Magasins Colruyt	93,5	145,6
OKay et Bio-Planet	7,4	15,8
DreamLand et DreamBaby	5,8	8,7
Magasins intégrés en France	23,0	22,4
Autres et immobilier	68,6	41,7
II. Commerce de gros et food service	28,8	32,2
Commerce de gros	7,4	6,0
Food service	17,0	18,4
Immobilier	4,4	7,6
III. Autres activités	38,6	12,8
IV. Activités corporate non attribuées	32,5	22,4
Total Groupe consolidé	298,2	301,8

Les éventuelles acquisitions ou participations mises à part, Colruyt Group prévoit de réaliser au cours de l'exercice 2012/2013 un programme d'investissements de maximum 315 millions d'euros, dont la majeure partie sera consacrée à la construction ou à la transformation de magasins ou de centres de distribution en Belgique et en France ainsi qu'à des investissements dans l'énergie verte.

5.1.2. Centres de distribution et bâtiments administratifs

	m²	Nombre
Centres de production/de distribution		
Belgique (1)	467.239	19
France		
GMS (2)	50.651	3
RHD (3)	89.888	19
Plateformes de redistribution	14.533	19
Bâtiments administratifs (surface de bureaux) en Belgique	117.628	22 sites (1)

(1) Y compris Symeta, Vlevico et intrion

(2) GMS : Grandes et Moyennes Surfaces

(3) RHD : Restauration Hors Domicile.

5.1.3. Magasins intégrés de Colruyt Group

	11/12	10/11	09/10
BELGIQUE + LUXEMBOURG			
Colruyt			
- Nombre (1)	221 (2)	217	214
Dont en location externe	22	21	28
- m ²	343.003	325.281	316.601
OKay			
- Nombre	80	74	66
Dont en location externe	11	10	9
- m ²	43.706	39.074	33.501
Bio-Planet			
- Nombre	7	7	6
Dont en location externe	3	3	3
- m ²	5.200	5.200	4.400
DreamLand/DreamBaby			
- Nombre	44 (3)	40	37
Dont en location externe	16	17	17
- m ²	73.092	66.388	63.215
FRANCE (4)			
Colruyt/Codimarché (5)			
- Nombre	58	47	41
Dont en location externe	5	4	4
- m ²	56.929	44.610	38.640
Coccinelle			
- Nombre	6	7	7
- m ²	3.053	3.452	3.452
DreamLand			
- Nombre	2	2	1
- m ²	3.953	3.953	1.954

(1) Les drink centers établis sur le même site qu'un magasin Colruyt ne sont pas comptabilisés comme un magasin distinct.

(2) Au 31/03/2012, 4 magasins Colruyt étaient fermés pour transformations (situation identique au 31/03/2011). Ces magasins n'ont donc pas été repris dans le total. Notre magasin au Luxembourg est cependant inclus dans ce total.

(3) Dont : 35 DreamLand (67.646 m²) et 9 DreamBaby (5.446 m²).

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

(5) Codimarché : points de vente en cours de conversion en magasins Colruyt.

5.2. Personnel

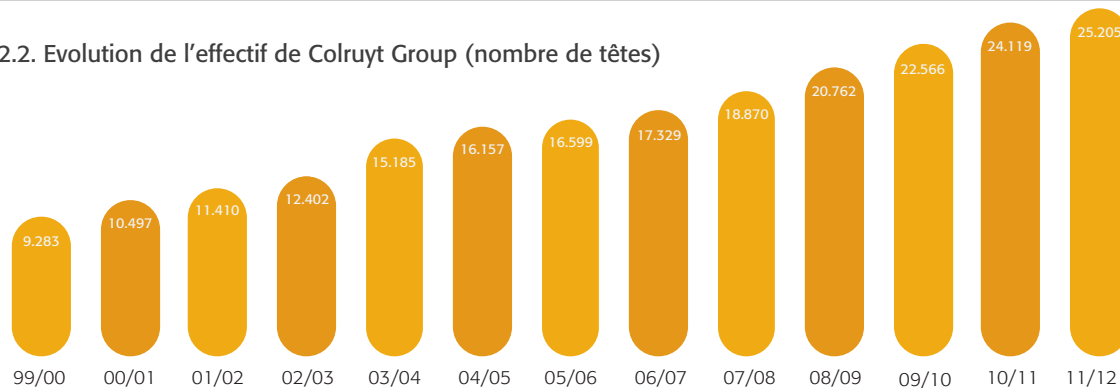
5.2.1. Création d'emploi

	Nombre de collaborateurs			En équivalents temps plein		
	31.03.12 (1) (2)	31.03.11 (1) (2)	Écart par rapport à l'exercice précédent	31.03.12	31.03.11	Écart par rapport à l'exercice précédent
Commerce de détail (Retail)	19.903	18.912	+ 991	18.419	17.524	+ 895
Commerce de gros & food service	2.750	2.666	+ 84	2.668	2.611	+ 57
Autres activités	461	471	- 10	443	454	- 11
Activités corporate (non attribuées)	2.091	2.070	+ 21	2.025	1.999	+ 26
Total Groupe	25.205	24.119	+1.086	23.555	22.588	+967
- Belgique	21.985	21.110	+ 875	20.757	19.889	+868
- France (2)	2.949	2.740	+209	2.528	2.430	+98
- Autres pays	271	269	+2	270	269	+1

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des étudiants jobistes employés durant le week-end ou les vacances scolaires (4.014 au 31/03/2012 et 3.463 au 31/03/2011).

(2) Pour la France, il est tenu compte dans le tableau du nombre de travailleurs à la clôture au 31/12. Au 31/03/2012, la France comptait 2.999 travailleurs (soit 2.693,9 équivalents temps plein).

5.2.2. Evolution de l'effectif de Colruyt Group (nombre de têtes)



5.2.3. Nombre de collaborateurs en Belgique au 31 mars

Nombre	Description	En %
13.560	hommes	61,68 %
8.425	femmes	38,32 %
16.636	employés	75,67 %
5.349	ouvriers	24,33 %
17.278	temps plein	78,59 %
4.707	temps partiel	21,41 %
14.267	néerlandophones	64,89 %
7.718	francophones	35,11 %
14.497	domiciliés en Flandre	65,94 %
6.022	domiciliés en Wallonie	27,39 %
1.308	domiciliés à Bruxelles	5,95 %
158	domiciliés à l'étranger	0,72 %

5.2.4. Charges salariales et salaire net en Belgique

	En millions d'EUR	En %
Charges salariales totales	912,82	100%
Contribution patronale pour l'ONSS et les assurances	210,36	
Rémunérations brutes travailleurs belges	702,46	76,95%
Cotisations ONSS des salariés	80,52	
Précompte professionnel retenu	137,84	
Salaire net	484,10	53,03%

Des salaires bruts de 702,46 millions d'euros, les travailleurs ont perçu des rémunérations nettes de 484,10 millions d'euros, soit 68,91 %. La contribution patronale pour l'ONSS et les autres assurances légales représente au total 210,36 millions d'euros. Le coût annuel global de la masse salariale s'élève ainsi pour Colruyt Group à 912,82 millions d'euros (702,46 millions d'euros + 210,36 millions d'euros). De ce montant, la somme nette de 484,10 millions d'euros, soit 53,03 %, revient aux travailleurs. Colruyt Group a cédé au cours de l'exercice 2011/2012 un montant de 290,88 millions d'euros (210,36 millions d'euros + 80,52 millions d'euros) à la sécurité sociale.

5.2.5. Contributions cédées au Trésor belge

Les contributions totales cédées au Trésor belge représentent 55,18 % de la valeur ajoutée générée par Colruyt Group en Belgique. Cette valeur ajoutée correspond aux produits d'exploitation, moins les coûts de la vente et moins les biens et services divers, soit 1,58 milliard d'euros à l'échelle de la Belgique.

	En millions d'EUR
Sécurité sociale	290,88
Précompte professionnel sur salaires	137,84
Impôt des sociétés sur le résultat	142,38
Différence entre la TVA à payer et la TVA déductible	275,88
Précompte mobilier	13,13
Précomptes immobiliers	6,54
Taxes provinciales et communales et autres taxes fédérales	4,85
Total	871,50

5.2.6. Implication financière

5.2.6.1. Participation aux bénéfices

En guise de reconnaissance de l'apport et de l'implication de chacun, Colruyt Group 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.

Historique de la participation aux bénéfices en Belgique

- Depuis 1988, un groupe important de cadres participent dans le capital de la firme par le biais d'un actionnariat 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, reposant sur la loi du 22 mai 2001 relative aux régimes de participation des travailleurs au capital et aux bénéfices des sociétés. 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.

La participation varie en fonction du résultat d'exploitation de l'exercice écoulé et se compose d'un montant de base, qui est multiplié par des coefficients traduisant le salaire, l'ancienneté et la fonction. Une partie de cette participation est versée, au choix, en espèces ou en actions de la société mère.

Entre 2002 et 2010, le Groupe a de cette manière distribué un total de 152,46 millions d'euros à son personnel employé en Belgique.

- Depuis 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. Les avantages découlant de la CCT 90 ne peuvent être versés qu'en espèces.

- Pour l'exercice 2011/2012, sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale, une participation aux bénéfices de 8,97 millions d'euros sera distribuée (62 % en espèces et 38 % en actions) en vertu de la loi du 22 mai 2001 relative aux régimes de participation des travailleurs au capital et aux bénéfices des sociétés. En outre, un montant de 15,62 millions d'euros sera versé en vertu de la CCT 90 du 20 décembre 2007 concernant les avantages non récurrents liés aux résultats. La participation aux bénéfices totale s'élève donc à 24,59 millions d'euros.

Année	Montant participation aux bénéfices (millions d'EUR)	Nombre de travailleurs	Espèces		Actions		
			millions d'EUR	Nombre de travailleurs	millions d'EUR	Nombre d'actions	Nombre de travailleurs
2001-2010	152,46	101.136	79,61	61.763	72,85	2.504.540	39.373
2010-2011	9,89	19.605	5,54	11.985	4,35	101.339	7.620
	14,95		14,95				
	24,84		20,49				
2011 – 2012	8,97	20.877	5,55	13.797	3,42	97.196	7.080
	15,62		15,62				
	24,59		21,17				
TOTAL	201,89		121,27		80,62	2.703.075	

5.2.6.2. Augmentation de capital réservée au personnel

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 2011, 2.171 collaborateurs ont souscrit à 225.194 actions, apportant ensemble un capital de 6,19 millions d'euros. Depuis 1987, les collaborateurs du Groupe ont souscrit à (après conversion) 19.662.049 actions de leur propre entreprise ou de la société mère, pour un montant total de 147,52 millions d'euros.

Année	Montant en millions d'EUR	Nombre d'actions
De 1987 à 2008	103,69	18.214.375
2009	13,74	506.895
2010	23,90	715.585
2011	6,19	225.194
TOTAL	147,52	19.662.049



04

Gouvernance d'entreprise

Administration, surveillance et direction	p.106
Gouvernance d'entreprise /	
Administration durable	p.108
Actionnariat – actions Colruyt	p.120

1. Administration, surveillance et direction

1.1. Conseil d'administration

1.1.1. Composition

Qualité	Nom	Membre du Comité d'audit	Membre du Comité de rémunération	Année de la fin du mandat
Représentants des actionnaires majoritaires, administrateurs exécutifs :	Jef COLRUYT (Président) Frans COLRUYT			2014
Représentants des actionnaires majoritaires, administrateurs non exécutifs :	François GILLET - Chief Investment Officer de Sofina	X		2012
	S.A. ANIMA, ayant comme représentant permanent Jef COLRUYT			2012
	S.A. HERBECO, ayant comme représentant permanent Piet COLRUYT	X		2013
	S.A. FARIK, ayant comme représentant permanent Frans COLRUYT Wim COLRUYT		X	2013 2014
Administrateurs indépendants	BVBA DELVAUX TRANSFER, ayant comme représentant permanent Willy DELVAUX	X	X	2017
	BVBA UNITELE, ayant comme représentant permanent Astrid DE LATHAUWER		X	2013
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 de Colruyt Group.

1.1.2. Commissaire

CVBA KLYNVELD PEAT MARWICK GOERDELER, Réviseurs d'entreprises, représentée par Monsieur Ludo RUYSEN [00949]. Le mandat du commissaire viendra à échéance après l'Assemblée générale de 2013.

Tous deux sont rééligibles et posent à nouveau leur candidature. Le Conseil d'administration propose de leur attribuer un nouveau mandat de 4 ans qui arrivera à échéance après l'Assemblée générale de 2016.

1.1.3. Mandats

Nomination et réélection des administrateurs :

Les mandats de Monsieur François Gillet et de la S.A. Anima, ayant pour représentant permanent Monsieur Jef Colruyt, viendront à échéance après l'Assemblée générale du 26 septembre 2012.

1.1.4. Administrateur honoraire

Leo DESCHUYTENEER

1.2. Direction

1.2.1. Conseil de direction de Colruyt Group

Jef COLRUYT	Administrateur-président
Luc ROGGE	Directeur général Colruyt
Dries COLPAERT	Directeur général Colruyt France et Food service
Dirk DEPOORTER	Directeur général Spar Retail
Chris VAN WETTERE	Directeur général OKay et Bio-Planet
Dirk BERTELOOT	Directeur général DreamLand, DreamBaby et ColliShop (à partir du 1 ^{er} novembre 2011)
Wim BIESEMANS	Directeur financier
Koen DEMAESSCHALCK	Directeur Ressources humaines et Organisation
Peter VANBELLINGEN	Directeur Business Processes & Systems
Koen BAETENS	Directeur Technics & Immo (Real Estate, Technics & Energie)

1.2.2. Conseil d'avenir de Colruyt Group

Jef COLRUYT	Administrateur-président
Wim BIESEMANS	Directeur financier
Koen DEMAESSCHALCK	Directeur Ressources humaines et Organisation
Tony VERLINDEN	Directeur adjoint Relations sociales et Administration
Peter VANBELLINGEN	Directeur Business Processes & Systems
Philip D'HOOGHE	Directeur Symeta
Koen BAETENS	Directeur Technics & Immo (Real Estate, Technics & Energie)
Filip VAN LANDEGHEM	Directeur adjoint Real Estate et DATS 24

1.2.2.2. Colruyt, OKay et Bio-Planet

Luc ROGGE	Directeur général Colruyt
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 général OKay et Bio-Planet
Martine PAUWELS	Directeur Logistique, Transport et Services de production
Christophe DEHANDSCHUTTER	Directeur des Achats

1.2.2.3. DreamLand, DreamBaby et ColliShop

Dirk BERTELOOT	Directeur général
André CERON	Directeur Logistique et Services administratifs

1.2.2.4. Spar Retail

Dirk DEPOORTER	Directeur général
Jean-François STEVENS	Directeur des Ventes
Eric PAPPAERT	Directeur Logistique
Jan PELGRIMS	Directeur des Achats

1.2.2.5. Retail France et Food service Belgique et France

Dries COLPAERT	Directeur Général France et Food service
Laurent FRANSIOLI	Directeur Finance et Administration France
Johan VAN DEN BOSSCHE	Directeur Opérationnel GMS (1)
Gilles POINSOT	Directeur Magasins intégrés GMS
Anthony MEILLER	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

1.2.3. Modifications du Conseil de direction et du Conseil d'avenir

Période de présentation 2011/2012

Après une carrière de plus de 38 ans au sein de Colruyt Group, dont 16 ans comme directeur, Monsieur Johan GEEROMS, directeur général des activités non-food spécialisées, a pris sa prépension au 31 mars 2012. Monsieur Dirk BERTELOOT lui succède.

Modifications récentes ultérieures au 31 mars 2012

Depuis le 1^{er} avril 2012, Monsieur Chris VAN WETTERE a été nommé directeur général d'OKay et Bio-Planet.

À partir de l'automne 2012, Jef et Frans Colruyt assureront conjointement la direction opérationnelle du groupe. Après une période sabbatique de 15 mois, Frans Colruyt dirigera à partir du 1^{er} septembre 2012 toutes les activités retail du groupe en qualité de Chief Operations Officer Retail.

Jef Colruyt reste Président du Conseil d'administration et Président du Conseil de direction de Colruyt Group. Dès septembre 2012, il pourra également, en qualité de Chief Operations Officer Services, se consacrer aux services de support et à toutes les activités non-retail (Symeta, Dats 24 et WE-Power).

2. Gouvernance d'entreprise / Administration durable

2.1. Déclaration de gouvernance d'entreprise et d'administration durable

2.1.1. 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 étaient d'application à partir de cet 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 de Colruyt Group. 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 Colruyt Group a appliquées au cours de cet exercice :

Le Conseil d'administration se compose actuellement de deux administrateurs exécutifs et de sept administrateurs non exécutifs, dont deux administrateurs indépendants.

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.

Le Conseil d'administration a institué un Comité d'audit composé d'un 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.

Le Comité de rémunération, composé des deux administrateurs indépendants et d'un administrateur non exécutif, a été institué à l'issue de l'Assemblée générale du 21 septembre 2011. Le premier rapport de rémunération du Comité de rémunération est publié dans le présent rapport annuel 2011/2012.

Le Conseil d'administration n'a pas institué de Comité de nomination. Les nominations continuent donc de relever de la compétence de l'ensemble du Conseil d'administration. Les candidats administrateurs sont proposés à l'Assemblée générale par l'ensemble du Conseil d'administration.

Les nominations des directeurs se font sur proposition du Président du Conseil de direction, approuvée par l'ensemble du Conseil d'administration.

Dans la continuité de la tradition ancrée de longue date au sein de Colruyt Group, Monsieur Jef Colruyt est à la fois Président du Conseil d'administration et Président du Conseil de direction de Colruyt Group 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 de Colruyt Group et le souhait des actionnaires de référence de confier à l'un d'entre eux la direction du Conseil de direction du groupe.

2.1.2. Charte

2.1.2.1. Assemblée générale

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

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.

La convocation de toute Assemblée générale se fait conformément à la loi. Un ou plusieurs actionnaires possédant ensemble au moins 3 % du capital social et remplissant les formalités légales en vue de la participation à l'assemblée peuvent porter à l'ordre du jour de l'assemblée des sujets à aborder et introduire des propositions de décisions. Les formalités à remplir pour faire acter des points à l'ordre du jour et des propositions doivent être réalisées conformément aux dispositions légales et notifiées à la société au plus tard le 22^e jour précédant l'assemblée.

Chaque action donne droit à une voix. Pour être admis à l'Assemblée, chaque détenteur d'actions doit, avant l'ouverture de la séance, fournir d'une part la preuve de sa qualité d'actionnaire en faisant procéder à l'enregistrement comptable de ses actions au plus tard à la date d'enregistrement, et d'autre part notifier par écrit à la société, au plus tard le sixième jour précédant la date de l'assemblée, son intention d'y participer.

Le propriétaire d'actions au porteur doit au préalable convertir ces actions au porteur en actions nominatives ou en actions dématérialisées, selon sa préférence.

Les actions nominatives sont inscrites dans le registre des actions de la société et les actions dématérialisées doivent, conformément à l'article 474 du Code des sociétés, être inscrites sur un compte détenu auprès d'un teneur de compte agréé ou d'un organisme de liquidation.

Les propriétaires votent en personne ou par mandataire. Le mandataire doit être désigné conformément à l'article 20 des statuts. Chaque mandataire doit remplir les conditions pour être admis à l'Assemblée.

Les actionnaires qui remplissent les formalités légales en vue d'être admis à l'Assemblée telles que visées à l'article 20 des statuts peuvent, dès que la convocation a été publiée et au plus tard le sixième jour précédant le début de l'assemblée, introduire leurs questions par écrit au siège de la société ou par la voie électronique. Ce droit d'interpellation est régi par l'article 20bis des statuts.

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

2.1.2.2. Conseil d'administration

Composition

La composition du Conseil d'administration est le reflet de la structure de l'actionnariat 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 sept administrateurs non exécutifs, parmi lesquels deux administrateurs indépendants.

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 de Colruyt Group.

Dans la continuité de la tradition ancrée de longue date au sein de Colruyt Group, Monsieur Jef Colruyt est à la fois Président du Conseil d'administration et Président du Conseil de direction de Colruyt Group 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 de Colruyt Group et le souhait des actionnaires de référence de confier à un seul d'entre eux la direction du Conseil de 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. Cette délibération repose sur un dossier contenant, outre les informations consolidées relatives à Colruyt Group, également des informations détaillées sur chacun des secteurs appartenant au groupe 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 de Colruyt Group.

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

Comités au sein du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a constitué un Comité d'audit composé d'un 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.

Le Conseil d'administration a également institué un Comité de rémunération composé des deux administrateurs indépendants et d'un administrateur non exécutif.

Le Comité de rémunération assume les tâches décrites à l'article 526quater § 5 du Code des sociétés en ce qui concerne la politique de rémunération (au sens le plus large) des administrateurs et des membres du Conseil de direction. Le Comité de rémunération préparera également chaque année le rapport de rémunération à l'intention du Conseil d'administration. Après avoir été approuvé par l'ensemble du Conseil d'administration, ce rapport de rémunération sera joint à la déclaration de gouvernance d'entreprise. Le commentaire du rapport de rémunération devant l'Assemblée générale des actionnaires, ainsi que sa communication au Conseil d'entreprise, relèvent également des compétences du Comité de rémunération.

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

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 du Conseil de direction (collective) sont publiées dans le rapport de rémunération présenté au point 2.2.4.

2.1.2.3. Gestion journalière

Sous la présidence de Monsieur Jef Colruyt, le Conseil de direction de Colruyt Group se compose des directeurs généraux des différents secteurs du groupe, ainsi que du directeur financier, du directeur des ressources humaines, du directeur Business Processes & Systems du Groupe et du directeur Technics & Immo.

Le Conseil de direction de Colruyt Group 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 de Colruyt Group. 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 concerte au sujet de la vision et des objectifs communs du Groupe.

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, Ressources humaines et Organisation, Business Processes & Systems et Technics & Immo).

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 du Conseil de direction de Colruyt Group sont liés à leur employeur par un contrat de travail.

2.1.2.4. 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 actionnaires et maximum 10 % aux administrateurs.

2.1.2.5. 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 financières](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 1^{er} 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 transactionnel 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 transactionnel 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 du Conseil de direction, 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 du Conseil de direction 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. 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.

2.1.2.6. Informations destinées aux actionnaires

Toutes les informations utiles pour les propriétaires sont publiées sur notre site [www.colruytgroup.com/infos financières](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 sur le site de nouvelles informations financières.

2.2. Evénements pendant l'exercice

2.2.1. 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.

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 17 juin 2011, le 16 septembre 2011, le 22 novembre 2011 et le 19 mars 2012. 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) de Colruyt Group a également toujours 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.

2.2.2. Comité de rémunération

Le Comité de rémunération a été constitué à l'issue de l'Assemblée générale du 21 septembre 2011. Astrid De Lathauwer (BVBA Unitel) et Willy Delvaux (BVBA Delvaux Transfer), administrateurs indépendants, et Wim Colruyt, administrateur non exécutif, composent le Comité de rémunération.

Le Comité de rémunération a élaboré un règlement d'ordre intérieur et l'a publié sur notre site Internet www.colruytgroup.com.

Sous la présidence d'Astrid De Lathauwer (BVBA Unitel), le Comité de rémunération s'est réuni le 9 janvier 2012, le 15 février 2012 et le 19 mars 2012. Ces réunions avaient pour principal objectif de définir et de formaliser la politique de rémunération du Groupe sur proposition du Président du Conseil de direction de Colruyt Group.

Le Comité a également formulé des propositions ayant trait à la rémunération des membres du Conseil d'administration. Ces travaux ont débouché sur le rapport de rémunération qui est publié en intégralité au point 2.2.4.

La rédaction finale de ce rapport a été finalisée lors de la réunion du Comité de rémunération du 5 juin 2012.

La cellule « Compensation and benefits » de la direction « Ressources humaines et Organisation » a apporté son soutien au Comité lors de chaque réunion.

Tous les membres du Comité de rémunération étaient présents à chaque réunion.

2.2.3. Réunions du Conseil d'administration

Sur proposition du Conseil d'administration, Madame Astrid De Lathauwer (BVBA Unitel) a été nommée au poste d'administrateur indépendant par l'Assemblée générale du 21 septembre 2011.

Le Conseil d'administration a tenu au cours de cet exercice 4 réunions ordinaires, à savoir en juin 2011, septembre 2011, novembre 2011 et mars 2012. 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 2012 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 proposé d'organiser un trajet consacré à une évaluation approfondie du Conseil, des administrateurs et de leurs interactions avec les actionnaires, le Conseil de direction, les Comités et le Commissaire. À l'issue des entretiens individuels préliminaires organisés à titre de préparation, ce trajet a débuté le 01/06/2012 et se poursuivra jusqu'à la fin de l'exercice 2012/13. Tout au long de ce trajet, les administrateurs évalueront leur collaboration au sein du Conseil proprement dit, ainsi que les interactions d'une part avec le Comité d'audit et le Comité de rémunération et d'autre part avec le Conseil de direction. Le fonctionnement du Conseil au regard de la mission et des valeurs du Groupe sera aussi abordé.

Tous les administrateurs étaient présents à chaque réunion.

Au cours de l'exercice 2011/2012, il n'a été procédé à aucune opération susceptible de donner lieu à un conflit d'intérêts au sens des articles 523 et 524 du Code des sociétés. Cette déclaration vaut tant pour la S.A. Ets. Fr. Colruyt que pour toutes les filiales.

2.2.4. Rapport de rémunération pour l'exercice 2011-2012

Le Comité de rémunération formule des recommandations au sujet du niveau des rémunérations des administrateurs, y compris celle du Président du Conseil d'administration. Ces recommandations sont soumises à l'approbation de l'ensemble du Conseil d'administration et ensuite de l'Assemblée générale.

Le Comité de rémunération compare la rémunération des administrateurs à celle des administrateurs d'autres sociétés afin de parvenir à une rémunération correcte des administrateurs.

La direction de Colruyt Group a formulé une proposition visant à consigner la politique de rémunération actuelle du Groupe. Cette proposition a été présentée au Comité de rémunération et discutée avec ce dernier pour être ensuite approuvée par le Conseil d'administration.

Le Comité de rémunération soumet à l'approbation du Conseil d'administration des recommandations relatives à la rémunération du Président du Conseil de direction et, sur proposition du Président du Conseil de direction, des recommandations concernant la rémunération des autres membres du Conseil de direction.

Informations relatives aux principes généraux de la politique de rémunération

Administrateurs

Le Comité de rémunération a choisi de fixer les émoluments pour le mandat d'administrateur indépendamment du nombre de réunions du Conseil d'administration ou de l'un de ses comités. En outre, il est proposé à l'Assemblée générale de distribuer au Conseil d'administration une partie du bénéfice sous la forme de tantièmes.

Conseil de direction

Un principe de base dans la rémunération des membres du Conseil de direction est l'application d'un salaire de base équitable s'alignant sur les pratiques d'un panier pertinent d'entreprises, et d'un salaire variable dépendant des résultats de l'entreprise et des prestations individuelles. Cette rémunération est complétée d'une assurance de groupe conforme au marché, d'une assurance invalidité et d'une assurance hospitalisation. Les entreprises dont les pratiques de rémunération sont consultées incluent tant des grandes entreprises belges que des entreprises étrangères exerçant des activités d'envergure en Belgique, et sont suffisamment comparables à Colruyt Group en termes de nature des activités et d'envergure.

Un autre principe fondamental dans la rémunération des membres du Conseil de direction, qui à ce jour sont tous basés en Belgique (1), est l'application d'un certain nombre de principes en vigueur pour tous les collaborateurs du Groupe en Belgique. C'est ainsi qu'ils reçoivent tous une participation aux bénéfices telle que visée dans la loi du 22 mai 2001 relative aux régimes de participation des travailleurs au capital et aux bénéfices des sociétés, ainsi qu'un bonus lié aux résultats non récurrents tel que défini dans la loi du 21 décembre 2007. Pour terminer, la rémunération des membres du Conseil de direction est composée de manière à permettre au Groupe de garantir le recrutement et la rétention de directeurs compétents.

Informations relatives à la composition de la rémunération des membres du Conseil d'administration et du Conseil de direction

Conseil d'administration

Tous les administrateurs du Groupe reçoivent des émoluments en guise de rémunération de leur mandat.

Conseil de direction

Pour le Président du Conseil de direction, le salaire variable lié à l'objectif est identique au salaire de base. Pour les autres membres du Conseil de direction, le salaire variable représente entre la moitié et 75 % du salaire de base. Le salaire variable s'élève au maximum à 1,75 fois le salaire variable lié à l'objectif.

(1) Un seul membre de la direction fait l'objet d'un régime « split pay » conformément à la répartition de ses responsabilités et activités entre la Belgique et la France.

Le salaire variable des membres du Conseil de direction ne se compose d'aucune rémunération basée sur des actions. Le Conseil d'administration souhaite de cette manière exclure toute incitation à un comportement spéculatif. Pour autant que le salaire variable des membres du Conseil de direction se compose de la participation aux bénéfices qui leur est accordée sur la base du plan de participation aux bénéfices en vigueur pour l'exercice concerné, cette participation sera versée en espèces ou en actions, sans décote, au choix du membre de la direction.

La politique de rémunération des deux exercices à venir sera adaptée pour le Président du Conseil de direction et les autres membres du Conseil de direction en fonction d'une part de l'évolution des objectifs financiers, et d'autre part de la révision des critères de prestation qualitatifs et quantitatifs individuels.

Autrement dit, aucune modification substantielle de la politique de rémunération n'est à attendre par rapport à l'exercice rapporté.

Il n'existe aucun régime permettant un droit de répétition au profit de la société pour une rémunération variable octroyée sur la base de données financières erronées.

En 2011/2012, les membres du Conseil d'administration ont perçu les rémunérations suivantes :

	Emoluments reçus en 2011/2012 (1)	Tantièmes exercice 2011/2012
Anima (2)	348.655 EUR	972.423 EUR
Herbeco	87.164 EUR	818.884 EUR
Farik	87.164 EUR	818.884 EUR
François Gillet (3)	87.164 EUR	818.884 EUR
Jef Colruyt	87.164 EUR	
Frans Colruyt	87.164 EUR	
Wim Colruyt	87.164 EUR	
Willy Delvaux (BVBA Delvaux Transfer) (administrateur indépendant)	87.164 EUR	
Astrid De Lathauwer (BVBA Unitel) (administrateur indépendant) (4)	65.373 EUR	

(1) Montants bruts sur base annuelle.

(2) Les émoluments de Jef Colruyt en sa qualité de Président du Conseil d'administration sont payés à la S.A. Anima.

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

(4) La rémunération de Madame De Lathauwer (BVBA Unitel) a été calculée au prorata en fonction de la durée de son mandat d'administrateur au cours de l'exercice.

Il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 26 septembre 2012 d'attribuer 3.429.075 EUR sous la forme de tantièmes aux administrateurs qui représentent l'actionnariat de référence du Groupe, à l'exception des administrateurs exécutifs et des administrateurs par ailleurs liés par un contrat de travail avec la société. Étant donné que ces tantièmes ne sont pas liés aux prestations individuelles des administrateurs, ils ne constituent pas une rémunération variable. Ces tantièmes représentent 1 % du bénéfice net de l'exercice 2011-2012 et sont octroyés afin de garantir la stabilité au sein de l'administration de l'entreprise. Ces tantièmes représentent au 31/03/2012 0,001 % de la valeur de marché de l'entreprise.

Selon les dispositions statutaires, au moins 90 % des bénéfices distribués sont destinés aux propriétaires et maximum 10 % aux administrateurs.

Informations relatives aux rémunérations liées aux prestations des membres du Conseil de direction

Le salaire variable du Président du Conseil de direction et des autres membres du Conseil de direction est déterminé pour 70 % par des critères collectifs reposant sur le bénéfice d'exploitation de Colruyt Group. Ce salaire variable est en outre déterminé pour 30 % par des critères individuels, en particulier par des critères qualitatifs comme l'ambiance de travail, la rotation du personnel, le teambuilding, la serviabilité du personnel, la politique en matière de prévention des accidents du travail, etc. Tous les critères sont déterminés à la lumière de la mission et des valeurs du Groupe. Le Président dispose d'une enveloppe additionnelle de 10 % du salaire variable, à laquelle il peut être fait appel en cas de prestations exceptionnelles d'un ou plusieurs membres de la direction.

Le salaire variable qui résulte de la réalisation des critères de prestation collectifs ne peut être octroyé qu'à concurrence de 50 % si le membre de la direction n'a réalisé qu'à moitié les critères de prestation individuels.

Si l'EBIT du Groupe descend au-dessous d'un certain seuil, il ne sera plus attribué aucun salaire variable.

Le Président du Conseil de direction et les membres du Conseil de direction font l'objet d'une évaluation annuelle, qui est réalisée au cours des trois premiers mois suivant la fin de l'exercice. Cette évaluation porte sur l'exercice écoulé et sur l'évolution des compétences et objectifs de prestation individuels au cours des trois dernières années.

Informations relatives à la rémunération du Président du Conseil de direction et des membres du Conseil de direction

La rémunération qui a été payée directement ou indirectement au Président du Conseil de direction se compose pour l'exercice 2011-2012 des éléments suivants :

Salaire de base	448.682 EUR
Rémunération variable en espèces	618.284 EUR
Contributions payées pour l'assurance de groupe	63.720 EUR
Autres composantes	9.900 EUR

L'Assemblée générale extraordinaire du 13 octobre 2011 a décidé de faire valoir l'autorisation prévue à l'article 520ter du Code des sociétés et de renoncer explicitement à l'application du régime en matière d'acquisition définitive des actions et options sur actions, ainsi qu'au régime prévoyant l'échelonnement dans le temps du paiement de la rémunération variable à toutes les personnes relevant du champ d'application de ces dispositions. La société ne sera donc pas tenue aux restrictions visées à l'article 520ter du Code des sociétés.

La rémunération qui a été payée directement ou indirectement aux autres membres du Conseil de direction se compose globalement, pour l'exercice 2011-2012, des éléments suivants :

Salaire de base	1.802.440 EUR
Rémunération variable en espèces	1.646.122 EUR
Contributions payées pour les pensions	308.739 EUR
Autres composantes	30.840 EUR

Ces chiffres reflètent les montants bruts sur base annuelle. L'indemnité de départ de Johan Geeroms n'est pas incluse. Les salaires bruts sont soumis aux cotisations ONSS. Les directeurs ont la possibilité de recevoir leur participation aux bénéfices sous la forme d'actions, comme le prévoit la loi du 22 mai 2001. Au total, ils ont de cette manière acquis 503 actions. La valeur de ces actions a été prise en compte dans le calcul qui précède.

Le Conseil d'administration a décidé de ne pas accorder de rémunération basée sur des actions, à l'exception de celle à laquelle peuvent prétendre les membres du Conseil de direction dans le cadre du plan de participation aux bénéfices. Ces actions sont bloquées pendant une période de 2 ans.

Aucune adaptation substantielle n'est intervenue par rapport à l'exercice précédent dans la rémunération du Président du Conseil de direction ni dans celle des autres membres du Conseil de direction.

Informations relatives aux indemnités de départ

Les membres du Conseil de direction n'ont passé avec Colruyt Group aucune convention contractuelle individuelle en ce qui concerne leurs indemnités de départ.

Johan Geeroms, membre du Conseil de direction, a quitté l'entreprise au cours de l'exercice 2011-2012. Il a, sur proposition du Président du Conseil de direction et après accord du Comité de rémunération et de l'ensemble du Conseil d'administration, reçu une indemnité de départ de 18 mois de salaire de base et de salaire variable, au titre de reconnaissance de longues années de dévouement, de contribution stratégique et de valeur ajoutée en faveur du Groupe.

2.3. Gestion des risques et contrôle interne

2.3.1. Généralités

Conformément à la mission du groupe, Colruyt Group 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 de soutenir la direction dans la prise de ces responsabilités, le groupe a mis en place un ensemble de systèmes de gestion des risques et de contrôle interne visant à offrir une certitude raisonnable dans les domaines suivants :

- réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels ;
- effectivité et efficacité des processus opérationnels ;
- fiabilité du compte rendu financier ;
- conformité à la législation et à la réglementation en vigueur.

Cette partie du rapport annuel aborde les principales caractéristiques de ces systèmes ainsi que les risques les plus pertinents pour le groupe.

Pour la mise en place de ces systèmes de gestion des risques et de contrôle interne, le groupe s'est inspiré des principes du cadre de référence COSO.

2.3.2. Composantes des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne

2.3.2.1. Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle du groupe constitue la base de toutes les autres composantes du système de gestion des risques et de contrôle interne et 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 (le « modèle organisationnel » du groupe) et contribuent dans le cadre du « professionnalisme » et de l'« entrepreneuriat » 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 dans ce cadre également référence à la partie 2 de ce rapport annuel, qui expose en détail la mission et les valeurs du groupe.

Concrètement, l'environnement de contrôle du groupe comprend notamment les éléments suivants :

- la propagation et la surveillance des valeurs du groupe (« bain des valeurs »), des codes de conduite et des lignes stratégiques,

- le style de leadership et la fonction d'exemple du management,
- la définition de la délégation et des responsabilités (« matrice décisionnelle »),
- la garantie de l'expertise de nos collaborateurs (descriptions de fonctions, processus de sélection, gestion des compétences par le biais d'entretiens d'évolution et de plans de formation).

La plupart de ces piliers de l'environnement de contrôle sont en ce moment en cours de développement et de consolidation dans le cadre d'un programme composé de 12 projets qui a été lancé en 2009 à l'échelle du groupe (programme « Colruyt Group 2012 »).

2.3.2.2. Processus de gestion des risques

2.3.2.2.1. Contexte et objectif

Colruyt Group 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 porte le nom de programme « Coris » (**Colruyt Group Gestion des Risques**) et 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 fin 2012, toutes les activités du groupe devront suivre le trajet complet du programme Coris, tel que décrit ci-après.

2.3.2.2.2. 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 au Conseil de direction et, par le biais du Comité d'audit, au Conseil d'administration.

Les principaux risques liés aux activités de Colruyt Group 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 font également l'objet d'une surveillance.

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 risques 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 reçu pour mission d'inclure la gestion des risques dans leur rapport d'activités périodique sous la forme d'un chapitre explicite.

2.3.2.2.3. Principaux risques de Colruyt Group

Les principaux risques du groupe ainsi que le contrôle interne et les mesures de gestion s'y rapportant sont abordés dans le paragraphe 2.3.2.3.2 ci-après.

2.3.2.3. Mesures en matière de gestion des risques et de contrôle interne

2.3.2.3.1. Généralités : processus et approche systématique

Les risques sont pris en charge par le biais des mesures de gestion et des contrôles internes intégrés au sein des processus et systèmes. Pour les nouveaux processus et systèmes, cette incorporation intervient au moment de la conception et du développement ; 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). Le département Business Processes & Systems soutient 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.

2.3.2.3.2. Principaux risques et mesures de gestion de Colruyt Group

2.3.2.3.2.1. Risques stratégiques

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

Un risque stratégique important du groupe a trait 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. Le groupe tente de limiter le plus possible les risques liés aux rachats en recourant à un processus de rachat formalisé incluant un travail rigoureux de due diligence.

2.3.2.3.2.2. Risques opérationnels

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

La continuité de l'approvisionnement des centres de distribution et des magasins du groupe est d'une importance cruciale pour la réalisation de nos objectifs en termes de résultats. Afin de réduire les risques d'approvisionnement, 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 aspire à conclure des contrats de longue durée avec ses fournisseurs. La non-disponibilité ou la non-accessibilité des centres de distribution peut également avoir une influence cruciale sur la continuité de nos activités. 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. Colruyt Group 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, à savoir l'infrastructure, les réseaux, les systèmes d'exploitation, les applications et les bases de données. Bien que la maintenance de ces systèmes soit assurée 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 tente de garantir la continuité du traitement des données par le biais de différents systèmes de copie et de back-up, d'une planification de continuité et de scénarios de dérivation.

2.3.2.3.2.3. Risques financiers

• Compte rendu financier

Les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne mis en place dans le cadre du processus de compte rendu financier sont décrits en détail dans le paragraphe 2.3.3 ci-dessous.

• 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 ».

2.3.2.3.2.4. 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.

• 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 en matière de gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées. Le groupe aspire à respecter les obligations imposées par la loi. À 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 de Colruyt Group. 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.

Afin de maîtriser les risques de régulation, le groupe a mis en place les centres de compétences et activités de compliance requis.

• 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.

2.3.2.3.2.5. 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 risques, le groupe 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 et moyens de dérivation (par exemple des générateurs d'électricité et unités de refroidissement mobiles) pour le cas où un incident viendrait à se produire.

2.3.2.4. Information et communication

Afin de permettre aux collaborateurs des différents niveaux hiérarchiques au sein du groupe d'exercer leur fonction comme il se doit et de prendre leurs responsabilités, le groupe dispose de flux d'information et de communication complets et efficaces. Il peut s'agir de données transactionnelles devant soutenir le traitement des transactions individuelles, mais aussi d'informations opérationnelles et financières ayant trait à la performance des processus et activités, et ce du niveau d'un service au niveau du groupe. Le principe général veut que les collaborateurs reçoivent les informations dont ils ont besoin pour l'exercice de leurs tâches, tandis que les supérieurs hiérarchiques reçoivent les données relatives aux éléments sur lesquels ils ont un impact.

Les principaux flux d'informations de gestion sont les suivants

- tableaux de bord financiers (management reporting) : chiffre d'affaires, bénéfice brut, charges salariales, autres charges directes et indirectes et amortissements, EBIT et EBITDA,
- compte rendu opérationnel : compte rendu détaillé au sujet du chiffre d'affaires, du bénéfice brut, des charges salariales, de la contribution des magasins, de la productivité des magasins,
- compte rendu cockpit : comparaison de la réalisation des principaux KPI financiers et opérationnels par rapport aux prévisions,
- compte rendu de projets en vue du suivi des projets.

2.3.2.5. Monitoring

Le monitoring désigne le contrôle du fonctionnement effectif des mesures de gestion des risques et de contrôle interne, et repose sur trois lignes de défense (« three lines of defense »).

La première ligne est la surveillance exercée par la direction elle-même sur la base de la supervision, de l'analyse et du suivi des informations visées au paragraphe précédent, du suivi des rapports d'exception et du contrôle exercé dans le contexte du trajet Coris (KRI). Si nécessaire, des actions sont entreprises pour rectifier le tir. Généralement, c'est le responsable du processus qui assume cette tâche de surveillance.

La deuxième ligne se compose des business unit controllers qui, sur la base du compte rendu des résultats financiers et opérationnels et des KPI ainsi que de leur analyse, évaluent comme il se doit la performance des activités et processus et remplissent un rôle de signalisation et de consultance vis-à-vis des responsables opérationnels.

Au niveau de la troisième ligne, enfin, le Conseil d'administration contrôle le bon fonctionnement des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne par le biais du Comité d'audit (voir aussi Partie 5, paragraphe B.1 du présent rapport annuel). Le Comité d'audit recourt à cette fin notamment aux informations fournies par les auditeurs externes. Par ailleurs, le Comité d'audit entre chaque trimestre en interaction avec la cellule Gestion des risques (audit interne), pour un compte rendu des activités de la cellule et des résultats atteints et l'adaptation, le cas échéant, de la planification par le Comité d'audit.

Tant l'audit externe que la gestion des risques servent à évaluer 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, l'objectif poursuivi est la certification des comptes annuels du groupe, tandis que pour la gestion des risques, il s'agit plutôt de maîtriser les risques inhérents aux processus et leurs potentielles retombées.

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

Un compte rendu tardif ou erroné des chiffres financiers peut avoir un lourd impact sur la réputation de Colruyt Group. Afin de garantir la qualité et la ponctualité des chiffres financiers produits et rapportés, le groupe a mis en place les mesures de gestion et contrôles internes suivants :

2.3.3.1. 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. Afin de soutenir le processus de clôture, un manuel consacré au compte rendu a été créé et une cellule de compétences IFRS mise en place.

2.3.3.2. 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 controlling, 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.

2.3.3.3. Communication du compte rendu financier

Afin de garantir une transparence optimale de la communication et de l'information, Colruyt Group publie à des dates convenues des communiqués de presse de nature financière. Les efforts consentis par la direction en matière de communication se manifestent par

ailleurs sous la forme de roadshows et de contacts téléphoniques réguliers avec des investisseurs et analystes, sans oublier les visites physiques. Enfin, plus de 20 analystes publient à intervalles réguliers des rapports contenant des informations financières au sujet de Colruyt Group.

3. Actionnariat – actions Colruyt

Calendrier destiné aux actionnaires

12/09/2012	Date d'enregistrement pour le dépôt des actions en vue de la participation à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires.
26/09/2012 (16 h 00)	Assemblée générale des actionnaires relative à l'exercice 2011/2012.
	Dividende (coupon 2)
28/09/2012	ex-date (détachement des coupons)
02/10/2012	record date (centralisation des coupons)
03/10/2012	mise en paiement
16/10/2012	Attestations relatives à l'exonération ou à la réduction du précompte mobilier sur les dividendes en notre possession.
11/10/2012	Assemblée générale extraordinaire Augmentation de capital de Ets. Fr. Colruyt S.A. réservée aux membres du personnel de Colruyt Group (art. 609 du Code des sociétés)
30/11/2012 (17 h 45)	Publication des informations semestrielles de l'exercice 2012/2013
03/12/2012	Réunion d'information avec les analystes financiers
28/01/2013 (17 h 45)	Publication du chiffre d'affaires à l'issue du 3e trimestre 2012/2013
25/06/2013 (17 h 45)	Publication du résultat de l'exercice 2012/2013
26/06/2013	Réunion d'information avec les analystes financiers
31/07/2013 (17 h 45)	Publication du chiffre d'affaires à l'issue du 1er trimestre 2013/2014
31/07/2013	Publication du rapport annuel de l'exercice 2012/2013 sur notre site Internet
25/09/2013 (16 h 00)	Assemblée générale des actionnaires relative à l'exercice 2012/2013

3.1. Dividende de l'exercice 2011/2012 (1)

Le Conseil d'administration propose d'attribuer un dividende brut de 0,95 EUR aux actions de la S.A. Ets. Fr. Colruyt participant aux bénéfices de l'exercice 2011/2012.

De ce dividende brut de 0,95 EUR, les actionnaires recevront un montant net de 0,7125 EUR après retenue des 25 % de précompte mobilier.

Les titulaires de strips VVPR bénéficient d'un précompte réduit sur les dividendes. Pour ces actions, le dividende net s'élève à 0,7505 EUR par action, après retenue des 21 % de précompte mobilier (2).

Les augmentations de capital réservées aux membres du personnel de Colruyt Group 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 16 octobre 2012 au plus tard.

Le dividende de l'exercice 2011/2012 sera mis en paiement à partir du 03/10/2012, contre remise du coupon n° 2 aux guichets des institutions financières.

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.

Du fait de la division par cinq de l'action à partir du 15 octobre 2010, seuls les actions et strips portant les codes ISIN respectifs BE0974256852 et BE0005637112 sont cotés sur Euronext Bruxelles. Les anciennes actions et les 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. Préalablement à la perception de dividendes ou à la participation aux assemblées générales, les anciennes actions au porteur (coupons 13 et suivants attachés) devront obligatoirement d'abord être échangées contre de nouveaux titres dématérialisés.

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

COLR
LISTED
NYSE
EURONEXT

Historique du cours de l'action au cours des cinq derniers exercices



Evolution du cours de l'action par rapport au Bel20 au cours des cinq derniers exercices



Source: www.euronext.com

Colruyt •
Bel 20 •

(1) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale du 26 septembre 2012

(2) La loi du 28 décembre 2011 portant dispositions diverses, dans l'intervalle adaptée par la loi-programme du 29 mars 2012, a porté de 15 % à 21 % le tarif ordinaire du précompte mobilier sur les strips VVPR. Cette loi-programme a par ailleurs introduit un nouveau prélèvement additionnel de 4 % sur les intérêts et dividendes (soumis à l'application du précompte mobilier de 21 %) octroyés ou mis en paiement à partir du 1^{er} janvier 2012 en faveur de contribuables assujettis à l'impôt des personnes physiques dont les revenus mobiliers excèdent 20.020 euros sur base annuelle.

3.2. Aperçu des actions Ets. Fr. Colruyt S.A.

	2011/2012 (1)	2010/2011
Nombre d'actions		
Ordinaires	159.465.925	159.465.925
VVPR	9.054.199	8.829.005
Total	168.520.124	168.294.930
Actions participant aux bénéfices	168.520.124	168.294.930
Actions propres	12.447.336	9.761.336
Actions en possession de filiales	0	0
Solde	156.072.788	158.533.594
Données par action (en euros)		
Dividende brut	0,95	0,92
Dividende net/action ordinaire	0,7125	0,69
Dividende net/action VVPR	0,7505	0,782
Bénéfice (quote-part du Groupe)	2,18	2,14
Base de calcul (moyenne pondérée au 31/03)(2)	157.391.224 actions	158.032.176 actions
Cours boursier à Bruxelles (en euros)		
Cours boursier au 31/3	30,14	37,16
Cours le plus élevé de l'exercice (cours de clôture)	39,97	41,24
Cours le plus bas de l'exercice (cours de clôture)	27,215	33,32
Valeur boursière au 31/3 (en millions d'euros)	5.079,20	6.253,84

(1) Situation au 01/06/2012

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

3.3. 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 1^{er} 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 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 à respecter pour le rachat d'actions propres.

Au cours de l'exercice écoulé, le Conseil d'administration a fait usage de son mandat. Il a été procédé au rachat de 2.695.173 actions propres, représentant un investissement total de 82,56 millions d'euros. Au 31 mars 2012, la S.A. Ets. Fr. Colruyt possède 12.355.249 actions propres, soit 7,33 % du nombre total d'actions émises (168.520.124).

De ce total, 97.196 actions seront données aux travailleurs qui souhaitent recevoir leur participation aux bénéfices 2011/2012 sous la forme d'actions, sous la condition suspensive de l'approbation par l'Assemblée générale.

Pour la situation des actions propres au 01/06/2012, nous renvoyons au tableau présenté au point 3.2. Aperçu des actions Ets. Fr. Colruyt S.A.

Conformément à l'article 622 par. 1^{er} 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

Aperçu du rachat d'actions propres	2011/2012
Actions propres en notre possession au 31/03/2011	+ 9.761.336
Octroyées aux travailleurs dans le cadre de la participation aux bénéfices 2010/2011	- 101.260
Rachetées en 2011/2012	+ 2.695.173
Total en notre possession au 31/03/2012	12.355.249

3.4. Structure de l'actionnariat de la S.A. Ets. Fr. Colruyt selon les dernières déclarations de transparence du 07/05/2012

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 07/05/2012 une dernière déclaration de participation mise à jour de la part de la famille Colruyt, de Sofina et de Colruyt Group.

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

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

Déclaration de transparence du 07/05/2012

I. Famille Colruyt et apparentés

	Nombre	%
1. Stichting Administratiekantoor Cozin	0	0,00
2. Famille Colruyt	10.017.528	5,94
3. S.A. Korys	1.000	0,00
4. S.A. H.I.M.	41.266.207	24,49
5. S.A. D.I.M.	24.542.500	14,56
6. S.A. H.I.M. TWEE	0	0,00
7. S.A. H.I.M. DRIE	413.150	0,25
8. S.A. D.H.A.M.	1.750.000	1,04
9. S.A. ANIMA	116.975	0,07
10. S.A. HERBECO	65.500	0,04
11. S.A. FARIK	35.000	0,02
12. Stiftung Pro Creatura	150.705	0,09
TOTAL FAMILLE COLRUYT AGISSANT DE CONCERT	78.358.565	46,50

II. Groupe Colruyt

Ets. Fr. Colruyt S.A. (actions propres rachetées)	12.443.336	7,38
TOTAL GROUPE COLRUYT	12.443.336	7,38

III. Groupe Sofina

S.A. SOFINA	8.750.000	5,19
TOTAL GROUPE SOFINA	8.750.000	5,19

TOTAL FAMILLE COLRUYT, GROUPE COLRUYT ET GROUPE SOFINA AGISSANT DE CONCERT	99.551.901	59,07
---	-------------------	--------------

Dénominateur: 168.520.124 (situation au 07/05/2012)

Chaîne des entreprises contrôlées :

- Etablissements Fr. Colruyt S.A. est contrôlée par la S.A. DIM et la S.A. HIM (et HIM Deux, HIM Trois S.A. et DHAM S.A.), lesquelles sont contrôlées directement et/ou indirectement par la S.A. Korys, à son tour contrôlée par Stichting Administratiekantoor Cozin.

- DIM S.A. est contrôlée par la S.A. Korys, à son tour contrôlée par Stichting Administratiekantoor Cozin.

- HIM S.A. est contrôlée par la S.A. Korys, à son tour contrôlée par Stichting Administratiekantoor Cozin.

- HIM Deux S.A. est contrôlée par la S.A. Korys, à son tour contrôlée par Stichting Administratiekantoor Cozin.

- HIM Trois S.A. est contrôlée par la S.A. DIM, à son tour contrôlée par la S.A. Korys qui est elle-même contrôlée par Stichting Administratiekantoor Cozin.

- DHAM S.A. est contrôlée par la S.A. DIM, à son tour contrôlée par la S.A. Korys qui est elle-même contrôlée par Stichting Administratiekantoor Cozin.

- Korys S.A. est contrôlée par Stichting Administratiekantoor Cozin.

- 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).

3.5. Communication d'un accord d'action de concert (art. 74 de la loi du 1^{er} 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 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition.

Le 26 août 2011, 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. Au 25 août, le nombre d'actions concernées détenues de concert représentait 58,025 % 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.

3.6. 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 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



05

Rapport financier

Comptes annuels consolidés et notes

1. Compte de résultats consolidé	p.128
2. Etat consolidé du résultat global	p.128
3. Etat consolidé de la situation financière	p.129
4. Etat consolidé des variations des capitaux propres	p.130
5. Etat consolidé des flux de trésorerie	p.131
6. Déclaration des personnes responsables	p.132
7. Rapport du commissaire	p.133
8. Notes aux états financiers consolidés	p.135
8.1. Méthodes comptables pour les états financiers consolidés	p.135
8.2. Information sectorielle	p.145
8.3. Chiffre d'affaires et marge brute	p.148
8.4. Autres produits et charges d'exploitation	p.149
8.5. Services et biens divers	p.150
8.6. Frais de personnel	p.150
8.7. Résultat financier net	p.151
8.8. Impôts sur le résultat	p.152
8.9. Goodwill	p.153
8.10. Immobilisations incorporelles	p.155
8.11. Immobilisations corporelles	p.157
8.12. Participations dans des entreprises associées	p.159
8.13. Placements	p.160
8.14. Regroupements d'entreprises	p.161
8.15. Groupe d'actifs et de passifs à céder classé comme étant détenu en vue de la vente et cessions de filiales	p.162
8.16. Actifs et passifs d'impôt différé	p.163
8.17. Stocks	p.164
8.18. Créances commerciales et autres créances	p.164
8.19. Trésorerie et équivalents de trésorerie	p.166
8.20. Capitaux propres	p.166
8.21. Bénéfice par action	p.168
8.22. Provisions	p.169
8.23. Passifs non courants relatifs aux avantages du personnel	p.170
8.24. Passifs productifs d'intérêts	p.172
8.25. Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	p.174
8.26. Gestion des risques	p.175
8.27. Droits et engagements hors bilan	p.178
8.28. Passifs éventuels et actifs éventuels	p.179
8.29. Dividendes payés et proposés	p.180
8.30. Parties liées	p.180
8.31. Evénements postérieurs à la date de clôture	p.182
8.32. Honoraires du commissaire	p.182
8.33. Liste des sociétés consolidées	p.182
8.34. Comptes annuels abrégés (non consolidés) de la S.A. Ets. Fr. Colruyt, établis selon les normes comptables belges	p.184

1. Compte de résultats consolidé

	Note	2011/12	2010/11 ⁽¹⁾
(en millions d'EUR)			
Chiffre d'affaires	8.3	7.847,6	7.280,1
Coût des marchandises vendues	8.3	(5.839,0)	(5.412,5)
Marge brute	8.3	2.008,6	1.867,5
Autres produits d'exploitation	8.4	62,4	55,8
Services et biens divers	8.5	(357,5)	(342,5)
Avantages du personnel	8.6	(1.001,9)	(935,7)
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants		(196,2)	(149,0)
Provisions et pertes de valeur sur actifs courants		(5,3)	0,4
Autres charges d'exploitation	8.4	(24,9)	(24,3)
Résultat d'exploitation (EBIT)		485,2	472,2
Produits financiers	8.7	8,8	7,4
Charges financières	8.7	(5,8)	(7,2)
Résultat financier net	8.7	2,9	0,2
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	8.12	0,7	5,2
Bénéfice avant impôts		488,8	477,7
Impôts sur le résultat	8.8	(145,9)	(139,7)
Bénéfice de l'exercice		342,9	337,9
Attribuable aux:			
Participations ne donnant pas le contrôle		0,0	(0,1)
Propriétaires de l'Entreprise (société mère)		342,9	338,0
Bénéfice par action - de base et dilué (en euros)	8.21	2,18	2,14

(1) Les chiffres de la période comparative 2010/11 ont été modifiés tel que décrit dans la note 8.1. Méthodes comptables pour les états financiers consolidés.

2. Etat consolidé du résultat global

	Note	2011/12	2010/11
(en millions d'EUR)			
Résultat de l'exercice		342,9	337,9
Profit/(perte) actuariel sur les avantages du personnel	8.16, 8.23	(0,6)	5,4
Bénéfices/(pertes) résultant de la conversion de filiales étrangères	8.7	(0,3)	(0,1)
Quote-part dans les autres éléments du résultat global des entreprises associées	8.12	(11,6)	0,8
Autres éléments du résultat global de l'exercice		(12,5)	6,1
Résultat global de l'exercice		330,4	344,0
Attribuable aux:			
Participations ne donnant pas le contrôle		0,0	(0,1)
Propriétaires de l'Entreprise (société mère)		330,4	344,1

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

3. Etat consolidé de la situation financière

	Note	31.03.12	31.03.11
(en millions d'EUR)			
Goodwill	8.9	95,0	95,2
Immobilisations incorporelles	8.10	88,4	81,6
Immobilisations corporelles	8.11	1.501,8	1.395,6
Participations dans les entreprises associées	8.12	29,0	26,5
Placements	8.13	45,6	43,0
Actifs d'impôt différé	8.16	9,5	21,9
Autres créances	8.18	19,8	21,0
Total des actifs non courants		1.789,0	1.684,8
Stocks	8.17	565,6	538,2
Créances commerciales	8.18	443,3	442,5
Créances d'impôt courant		1,9	8,6
Autres créances	8.18	26,5	30,2
Placements	8.13	25,4	25,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.19	308,3	287,9
Actifs détenus en vue de la vente	8.15	7,1	-
Total des actifs courants		1.378,0	1.332,5
TOTAL DES ACTIFS		3.167,0	3.017,3
Capital		239,1	233,0
Réserves et résultats non distribués		1.345,6	1.242,2
Total des capitaux propres attribuables aux propriétaires de l'Entreprise (société mère)		1.584,8	1.475,2
Capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		32,5	13,6
Total des capitaux propres	8.20	1.617,3	1.488,8
Provisions	8.22	12,4	13,4
Avantages du personnel	8.23	34,3	31,7
Passifs d'impôt différé	8.16	81,7	90,3
Passifs productifs d'intérêts et autres passifs	8.24-8.25	29,2	16,7
Total des passifs non courants		157,7	152,1
Découverts bancaires	8.19	0,7	3,6
Passifs productifs d'intérêts	8.24	4,3	2,8
Dettes commerciales	8.25	889,2	918,0
Passifs d'impôt courant		59,2	56,9
Avantages du personnel et autres passifs	8.25	432,1	395,2
Passifs détenus en vue de la vente	8.15	6,6	-
Total des passifs courants		1.392,1	1.376,4
Total des passifs		1.549,7	1.528,6
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		3.167,0	3.017,3

4. Etat consolidé des variations des capitaux propres

Les variations des capitaux propres peuvent être détaillées comme suit:

		Attribuables aux propriétaires de l'Entreprise (société mère)						
	Note	Capital	Actions propres	Autres réserves	Résultats reportés	Total	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
(en millions d'EUR)								
Au 1 avril 2010		209,1	(306,4)	10,3	1.338,8	1.251,7	0,6	1.252,3
Résultat de l'exercice		-	-	-	338,0	338,0	(0,1)	337,9
Résultat de l'exercice		-	-	-	338,0	338,0	(0,1)	337,9
Autres éléments du résultat global		-	-	6,1	-	6,1	-	6,1
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
Transactions avec actionnaires		23,9	1,3	(0,5)	(145,3)	(120,7)	13,0	(107,6)
Augmentation de capital 8.20		23,9	-	4,0	-	27,9	-	27,9
Rachat d'actions propres		-	(7,0)	1,5	-	(5,5)	-	(5,5)
Actions propres distribuées au personnel dans le cadre de la participation au bénéfice 8.20		-	8,3	(6,1)	-	2,1	-	2,1
Dividende versé aux actionnaires 8.20		-	-	-	(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 de contrôle acquis par prise de contrôle		-	-	-	-	-	12,9	12,9
Au 31 mars 2011		233,0	(305,1)	15,8	1.531,5	1.475,2	13,6	1.488,8
Au 1 avril 2011		233,0	(305,1)	15,8	1.531,5	1.475,2	13,6	1.488,8
Résultat de l'exercice		-	-	-	342,9	342,9	0,0	342,9
Résultat de l'exercice		-	-	-	342,9	342,9	0,0	342,9
Autres éléments du résultat global		-	-	(12,5)	-	(12,5)	-	(12,5)
Profit/(perte) actuariel après impôts sur les avantages du personnel		-	-	(0,6)	-	(0,6)	-	(0,6)
Bénéfices/(pertes) résultant de la conversion de filiales étrangères		-	-	(0,3)	-	(0,3)	-	(0,3)
Quote-part dans les autres éléments du résultat global des entreprises associées		-	-	(11,6)	-	(11,6)	-	(11,6)
Transactions avec actionnaires		6,2	(79,5)	0,8	(148,4)	(220,9)	19,0	(201,9)
Augmentation de capital 8.20		6,2	-	1,0	-	7,2	-	7,2
Rachat d'actions propres		-	(82,6)	0,6	-	(82,0)	-	(82,0)
Actions propres distribuées au personnel dans le cadre de la participation au bénéfice 8.20		-	3,1	(0,8)	-	2,3	-	2,3
Dividende versé aux actionnaires 8.20		-	-	-	(148,4)	(148,4)	-	(148,4)
Rachat de participations ne donnant pas le contrôle		-	-	-	0,0	0,0	(0,0)	0,0
Participations ne donnant pas de contrôle résultant d'une augmentation de capital		-	-	-	-	-	19,0	19,0
Au 31 mars 2012		239,1	(384,6)	4,1	1.726,0	1.584,7	32,5	1.617,3

Les 'Autres réserves' contiennent notamment les différences de change ou les écarts de conversion, les résultats non-réalisés directement comptabilisés dans les capitaux propres, l'impact des avantages octroyés aux membres du personnel lors de la souscription à une augmentation de capital réservée au personnel, les plus-values ou moins-values sur les

actions distribuées au titre de la participation au bénéfice, les coûts de transaction, des transactions de capitaux propres, la variation de la provision pour la participation au bénéfice réglée en actions ainsi que la part de Colruyt Group dans les résultats non-réalisés des entreprises associées.

5. Etat consolidé des flux de trésorerie

	Note	2011/12	2010/11
(en millions d'EUR)			
Activités opérationnelles:			
Bénéfice de l'exercice		342,9	337,9
Ajustements pour:			
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants		196,2	149,0
Produits des placements, charges d'intérêts et impôts sur le résultat		143,0	139,2
Autres ⁽¹⁾		6,8	5,8
Résultat d'exploitation avant les variations du fonds de roulement et des provisions		688,9	631,8
Diminution/(augmentation) des créances commerciales et autres créances		(4,3)	(72,4)
Diminution/(augmentation) des stocks		(28,0)	(39,4)
(Diminution)/augmentation des dettes commerciales et autres passifs		13,8	103,9
(Diminution)/augmentation des provisions et avantages du personnel		0,3	(1,0)
Intérêts payés		(1,5)	(2,2)
Intérêts reçus		5,1	4,7
Dividendes reçus		0,1	-
Impôts payés sur le résultat		(133,5)	(135,8)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		541,0	489,6
Activités d'investissement:			
Acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et de fonds de commerce		(300,7)	(303,3)
Regroupements d'entreprises (diminués de la trésorerie et des équivalents de trésorerie acquis) et désinvestissements dans des entreprises (diminués de la trésorerie et des équivalents de trésorerie cédés)	8.14	(2,2)	(32,4)
(Augmentation de participations dans des entreprises associées)/remboursements du capital des entreprises associées	8.12	(13,7)	(1,4)
Ventes des participations dans des entreprises associées		-	2,9
Acquisitions de placements	8.13	(12,7)	(4,9)
Cessions de placements	8.13	9,7	17,5
(Prêts consentis)/paiement de prêts consentis		0,9	0,4
Produits des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et de fonds de commerce		15,1	9,9
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		(303,6)	(311,3)
Activités de financement:			
Produits de l'émission d'actions	8.20	6,2	23,9
Produits de l'augmentation de capital par les participations ne donnant pas le contrôle		19,0	-
Rachat d'actions propres		(82,6)	(7,0)
Remboursement d'emprunts		(1,2)	(8,9)
Remboursement des dettes de contrats de location-financement	8.24	(7,6)	(1,8)
Dividendes payés		(148,2)	(145,4)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		(214,4)	(139,2)
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		22,9	39,2
Solde net trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 avril		284,3	245,0
Effet des variations de taux de change		0,3	0,2
Solde net trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 mars	8.19	307,6	284,3

(1) Le poste 'Autres' contient notamment les plus/(moins)-values sur la réalisation d'immobilisations corporelles et incorporelles, les plus/(moins)-values sur la réalisation d'actifs courants, la part dans le résultat des entreprises associées ainsi que les avantages du personnel résultant de paiements fondés sur des actions et d'augmentations de capital réservées au personnel.

6. Déclaration des personnes responsables

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

- les états financiers consolidés pour les périodes 2010/11 et 2011/12, 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 de Colruyt Group et de la situation de la société et des filiales comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels Colruyt Group est confronté.

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

Wim Biesemans
Directeur financier
Colruyt Group

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 2012

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 2012, 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) 3.167,0 et l'état du résultat global consolidé présente un bénéfice de l'exercice de EUR (million) 342,9.

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

KPMG Réviseurs d'Entreprises, a Belgian civil CVBA/SCRL and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity.

Siège social:
Avenue du Bourget 40
1130 Bruxelles
Belgique

KPMG Réviseurs d'Entreprises
SCRL
Société civile à forme commerciale
Numéro d'entreprise 0419122548
RPM Bruxelles



*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 2012*

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 2012 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 4 et Partie 5 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 12 juillet 2012

KPMG Réviseurs d'Entreprises
Commissaire
représentée par



Ludo 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 NYSE Euronext Brussels sous le code COLR. Les états financiers consolidés de l'Entreprise pour l'exercice 2011/12, clôturé au 31 mars 2012 englobent l'Entreprise, ses filiales (ci-après dénommées conjointement 'Colruyt Group') ainsi que les participations de Colruyt Group dans les entreprises associées et les entités sur lesquelles Colruyt Group exerce un contrôle conjoint, après élimination des comptes et transactions intragroupe.

Les états financiers consolidés pour l'exercice 2011/12 ont été approuvés pour la publication par le Conseil d'Administration du 22 juin 2012, sous réserve de l'approbation des comptes annuels statutaires non-consolidés lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires qui se tiendra le 26 septembre 2012. Lors de cette assemblée, les états financiers consolidés seront également présentés aux actionnaires de Colruyt Group à titre d'information, conformément à la législation belge. Les états financiers consolidés ne sont pas sujets à modifications, sauf à considérer des modifications résultant de décisions éventuelles des actionnaires concernant les comptes annuels statutaires non-consolidés qui auraient un impact sur les états financiers consolidés.

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 l'Entreprise (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 de Colruyt Group

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. Cela concerne notamment les provisions (voir note 8.22 Provisions), les avantages du personnel (voir note 8.23 Passifs non-courants relatifs aux avantages du personnel et note 8.25 Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs), les impôts différés (voir note 8.16. Actifs et passifs d'impôt différé) et le goodwill (voir note 8.9. Goodwill).

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 leurs hypothèses sous-jacentes 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 (les) 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 de Colruyt Group 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 2012 inclus.

Les normes et interprétations (modifiées) suivantes s'appliquent à Colruyt Group à partir du 31 mars 2011 et ont eu un impact sur la comptabilisation des transactions:

- IAS 24 (Révision), Information relative aux parties liées (date d'entrée en vigueur le 1 janvier 2011). La révision de 2009 concerne les deux aspects suivants :

- (a) une modification de la définition d'une partie liée; et
- (b) l'introduction d'une exemption partielle des informations à fournir pour les organismes publics.

Comme prévu, cette révision n'a pas eu d'impact sur les états financiers de Colruyt Group.

- IFRIC 19, Extinction de passifs financiers avec des instruments de capitaux propres (en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1 juillet 2010). Cette interprétation prévoit des commentaires quant à l'émission d'instruments de capitaux propres visant à régler (partiellement) des passifs financiers. Cette modification n'a pas d'impact sur les états financiers de Colruyt Group.

- Les améliorations aux IFRS, publiées en mai 2010 : ce texte constitue un ensemble d'améliorations mineures à des normes existantes : IFRS 1, Première adoption des normes internationales d'information financière, IFRS 3 Regroupements d'entreprises, IFRS 7, Instruments financiers: Informations à fournir, IAS 1, Présentation des états financiers ainsi que des dispositions transitoires pour les modifications résultant d'IAS 27, États financiers consolidés et individuels, IAS 34, Information financière intermédiaire et d'IFRIC, 13 Programmes de fidélisation de la clientèle. Ces améliorations n'ont pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

Colruyt Group n'a pas appliqué par anticipation les normes et interprétations suivantes, publiées mais non en vigueur à la date d'approbation des états financiers consolidés. Actuellement Colruyt Group procède à l'analyse de l'impact potentiel de ces nouvelles normes, interprétations ou amendements sur ses états financiers.

- IFRS 7 (Amendement), Instruments financiers: Informations à fournir (date d'entrée en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1 janvier 2012), concernant les transferts d'actifs financiers, publiée en octobre 2010. Ces amendements ont pour but une meilleure qualité de l'information à fournir concernant les actifs financiers :

- (i) ayant été 'transférés', mais qui sont toujours (partiellement) comptabilisés par l'entité; ou
- (ii) qui ne sont plus comptabilisés par l'entité, mais dans lesquels l'entité conserve une certaine implication

- IFRS 7 (Amendement), Instruments financiers : Informations à fournir (date d'entrée en vigueur : 1 janvier 2013) concernant la compensation des actifs et passifs financiers (c'est-à-dire la présentation d'un montant net sur une seule ligne du bilan),

publié en décembre 2011. Cet amendement n'a pas encore été adopté par l'Union européenne. L'amendement concerne des informations supplémentaires à fournir à propos des accords contractuels permettant la compensation d'instruments financiers et d'autres accords similaires, afin de pouvoir évaluer les conséquences de tels accords sur la position financière.

- IFRS 9: Instruments financiers ainsi que les amendements qui en résulteront remplacera IAS 39 Instruments financiers: Comptabilisation et évaluation (date d'entrée en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1 janvier 2015). IFRS 9 traite de la classification et de l'évaluation des actifs et passifs financiers. Cette norme, qui constitue la première étape dans le remplacement d'IAS 39, sera obligatoire dans les états financiers de Colruyt Group à partir de l'exercice 2015/16. Cette norme et ses amendements n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne.

- IFRS 10, États financiers consolidés (date d'entrée en vigueur : 1 janvier 2013). IFRS 10 remplace les prescriptions concernant les états financiers consolidés d'IAS 27, États financiers consolidés et individuels. SIC 12, Consolidation – Entités ad hoc, a été retiré à la suite de la publication d'IFRS 10. IFRS 10 ne retient qu'une seule base pour la consolidation, à savoir le contrôle. IFRS 10 introduit une nouvelle définition du contrôle qui contient trois éléments:

- (a) le pouvoir sur l'entreprise détenue;
- (b) l'exposition, ou les droits aux rendements variables de l'entreprise détenue; et
- (c) la capacité d'utiliser son pouvoir afin d'impacter les rendements de l'entreprise détenue.

Cet amendement n'a pas encore été adopté par l'Union européenne.

- IFRS 11, Partenariats (date d'entrée en vigueur : 1 janvier 2013). IFRS 11 remplace IAS 31, Participations dans des coentreprises. La norme traite de la classification des partenariats dans lesquels deux, voire plus d'entités se partagent le contrôle. SIC 13 – Entités contrôlées en commun – Apports non monétaires par des coentrepreneurs a été retiré à la suite de la publication d'IFRS 11. En application d'IFRS 11, les partenariats sont classifiés :

- soit comme des activités communes;
- soit comme des coentreprises (joint-ventures).

A l'inverse, sous IAS 31, il existait trois types de coentreprises :

- les activités contrôlées conjointement;
- les actifs contrôlés conjointement;
- les entités contrôlées conjointement.

De plus, en IFRS 11 les coentreprises doivent être comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Cet amendement n'a pas encore été adopté par l'Union européenne.

- IFRS 12 – Informations à fournir sur des participations dans d'autres entités (date d'entrée en vigueur : 1 janvier 2013). Cette norme prescrit des informations à fournir supplémentaires, y compris une information financière abrégée pour toute coentreprise ou filiale dans laquelle il y a des intérêts minoritaires qui contribue de manière significative à Colruyt Group. Cet amendement n'a pas encore été adopté par l'Union européenne

- IFRS 13, Evaluation de la juste valeur (date d'entrée en vigueur : 1 janvier 2013). IFRS 13 définit la juste valeur, établit un cadre de référence pour l'évaluation de la juste valeur et prescrit des informations à fournir concernant l'évaluation de la juste valeur. Cet amendement n'a pas encore été adopté par l'Union européenne.

- IAS 1 (Amendements), Présentation des états financiers – Présentation des postes des autres éléments du résultat global (en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1 juillet 2012). Les amendements introduisent des informations à fournir supplémentaires à propos du résultat global afin que les autres éléments du résultat global soient regroupés en deux catégories:

- a) les éléments qui pourront ultérieurement être reclassés en résultat lorsque certaines conditions spécifiques seront remplies; et
- b) les éléments qui ne seront pas transférés dans le compte de résultats.

L'impôt sur le résultat des autres éléments du résultat global doit être alloué sur la même base. La présentation des autres éléments du résultat global sera modifiée en conséquence lorsque les amendements seront appliqués dans les périodes de reporting futures. Ces amendements ont seulement un effet sur la présentation des états financiers de Colruyt Group.

- IAS 19 (révisé en 2011), Avantages du personnel (date d'entrée en vigueur : 1 janvier 2013). Les amendements à IAS 19 apportent des changements à la comptabilisation des régimes à prestations définies et les indemnités de fin de contrat de travail. Le principal changement concerne la comptabilisation du changement de l'obligation au titre de prestations définies et des actifs du régime. Les amendements prévoient la comptabilisation des changements de l'obligation au titre de prestations définies et de la juste valeur des actifs du régime au moment où ils se produisent. Ils éliminent dès lors la «méthode du corridor» autorisée dans la version précédente d'IAS 19 et accélèrent la comptabilisation des coûts des services passés. Par ailleurs, lors de la détermination du coût net au titre d'un régime

de pension, les charges d'intérêts et le rendement attendu sur les actifs du plan sont remplacés par un taux d'intérêt net sur l'actif ou le passif net au titre du régime de pension basé sur un taux d'actualisation unique.

- IAS 27 (Amendement), Etats financiers individuels (date d'entrée en vigueur : 1 janvier 2013). La partie concernant les états financiers consolidés traités par cette norme, précédemment intitulé Etats financiers consolidés et individuels, a été retirée à la suite de la publication d'IFRS 10, Etats financiers consolidés. Etant donné que Colruyt Group n'établit pas d'états financiers individuels conformément aux IFRS, cet amendement n'est pas pertinent pour Colruyt Group. Cet amendement n'a pas encore été adopté par l'Union européenne.

- IAS 28 (Amendement), Investissements dans des entreprises associées et des coentreprises (date d'entrée en vigueur : 1 janvier 2013). L'amendement concerne principalement la comptabilisation selon la méthode de la mise en équivalence. Colruyt Group ne s'attend pas à un impact significatif sur les états financiers. Cet amendement n'a pas encore été adopté par l'Union européenne.

- IAS 32 (Amendement), Instruments financiers : présentation – Compensation des actifs et passifs financiers (date d'entrée en vigueur : 1 janvier 2014). L'amendement clarifie les règles en matière de compensation des actifs et passifs financiers. Cet amendement n'a pas encore été adopté par l'Union européenne.

A ce stade, Colruyt Group ne s'attend pas à un impact important de la première application de ces modifications et interprétations sur les états financiers.

- IAS 12 (Amendement), Impôts sur le résultat (date d'entrée en vigueur : 1 janvier 2012); Impôts différés – Recouvrement des actifs sous-jacents, concerne plus particulièrement les immeubles de placement évalués suivant le modèle de la juste valeur conformément à IAS 40 – Immeubles de placement. Etant donné que Colruyt Group n'utilise pas ce modèle, l'amendement n'est pas pertinent pour Colruyt Group. Cet amendement n'a pas encore été adopté par l'Union européenne.

- IFRIC 20, Frais de découverte engagés pendant la phase de production d'une mine à ciel ouvert (date d'entrée en vigueur : 1 janvier 2013). Cette interprétation traite la comptabilisation des coûts de découverte découlant du processus visant à l'élimination des déchets d'une mine à ciel ouvert. Elle ne concerne pas Colruyt Group. Cet amendement n'a pas encore été adopté par l'Union européenne.

Comme indiqué dans le rapport annuel 2010/11, Colruyt Group a procédé à une étude visant à comparer les durées d'utilité en vigueur jusqu'à la période de reporting précédente aux durées d'utilité réelles. Sur base de cette étude, Colruyt Group a harmonisé et revu les durées d'utilité de certaines catégories de biens immobiliers en Belgique. 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. Concrètement, les durées d'utilité des actifs concernés sont passées de maximum 45 ans à maximum 30 ans. Pour la période 2011/12 la charge d'amortissement supplémentaire s'élève à 7,5 millions d'euros.

Par ailleurs, Colruyt Group a effectué un reclassement sur les chiffres de la période comparative 2010/11. Une analyse des coûts des prestations de services internes a permis à Colruyt Group de mieux définir la qualification de certains coûts de fonctionnement. De ce fait, Colruyt Group a décidé de revoir la présentation de certains coûts notamment en ce qui concerne la logistique, la publicité et le marketing. Ce retraitement ne concerne que quelques postes du compte de résultats et n'a pas d'autre influence sur le résultat d'exploitation (EBIT), comme illustré dans le tableau suivant :

	2010/11 Retraité	2010/11 Publié
(en million d'EUR)		
Chiffres d'affaires	7.280,1	7.280,1
Coût des marchandises vendues	(5.412,5)	(5.447,5)
Marge brute	1.867,5	1.832,6
Autres produits d'exploitation	55,8	55,8
Services et biens divers	(342,5)	(298,2)
Avantages du personnel	(935,7)	(945,1)
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	(149,0)	(149,0)
Provisions et pertes de valeur sur actifs courants	0,4	0,4
Autres charges d'exploitation	(24,3)	(24,3)
Résultat d'exploitation (EBIT)	472,2	472,2

8.1.3. Principes de consolidation

La société mère S.A. Ets. Fr. Colruyt – appelée ci-après 'l'Entreprise' – constitue avec ses filiales Colruyt Group – appelé ci-après 'Colruyt Group'.

Les états financiers consolidés de Colruyt Group se composent des états financiers de l'Entreprise et de ses filiales après élimination des soldes et transactions intragroupe et de la part de Colruyt Group détenu dans des entreprises associées et des coentreprises.

a. Filiales

Par filiales, on entend les entités que Colruyt Group contrôle. Ce contrôle se définit comme le pouvoir de Colruyt Group 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 Colruyt Group 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 de Colruyt Group dans les pertes, dépasse la valeur comptable de l'entreprise associée, cette valeur comptable est réduite à zéro dans le bilan de Colruyt Group et les pertes supplémentaires ne sont plus comptabilisées, sauf si Colruyt Group a contracté des obligations au nom de cette entreprise associée.

c. Coentreprises (joint-ventures)

Les coentreprises sont les entités sur lesquelles Colruyt Group 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.

Colruyt Group 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 de Colruyt Group dans les entreprises associées. 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 perte de valeur.

e. Etats financiers des sociétés étrangères libellés en devises étrangères

Pour la consolidation de Colruyt Group 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 – des investissements nets dans les filiales, entreprises associées et coentreprises étrangères sont comptabilisées dans les capitaux propres sous la rubrique 'Bénéfices/(pertes) résultant de la conversion de filiales étrangères', 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 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 résultats.

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 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.

Colruyt Group 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 1 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 1 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 perte de valeur, 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 perte de valeur 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 résultats 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 Colruyt Group 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 résultats au moment où ils sont encourus.

Les frais de développement activés sont comptabilisés à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur prix d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Dépenses ultérieures

Les dépenses encourues après la comptabilisation initiale d'une immobilisation incorporelle activée, ne sont activées que si le prix d'acquisition de l'actif peut être déterminé de manière fiable et si les dépenses déboucheront sur un avantage économique futur. Toutes les autres dépenses sont portées au compte de résultats au moment où elles sont encourues.

Amortissements

Les immobilisations incorporelles font l'objet d'un amortissement linéaire à charge du compte de résultats sur la base de la durée d'utilité 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.

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 perte de valeur.

Dans les autres immobilisations incorporelles, Colruyt Group 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.

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.

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.

Colruyt Group 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 résultats.

Amortissements

Les amortissements des immobilisations corporelles sont portés au compte de résultats 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 30 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 les 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 à Colruyt Group, sont comptabilisés au bilan en

immobilisations corporelles, 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 résultats de manière linéaire sur la durée du contrat de location.

e. Actifs financiers

Colruyt Group détermine la classification de ses actifs financiers lors de leur comptabilisation initiale. Actuellement, Colruyt Group 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 perte de valeur 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 perte de valeur est reprise dans le compte de résultats 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 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 perte de valeur 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 résultats.

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 ne comportant 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 par Colruyt Group comme non recouvrables.

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. Pertes de valeur

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 la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la 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 perte de valeur à hauteur de la différence est portée au compte de résultats.

Une perte de valeur 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 perte de valeur.

Colruyt Group a défini 'l'unité génératrice de trésorerie' comme l'unité opérationnelle à laquelle l'actif peut être affecté de manière univoque. Par unité opérationnelle, Colruyt Group entend une branche d'activité ou une unité d'exploitation.

Les pertes de valeur 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 pertes de valeur lors d'une première classification comme actif détenu en vue de la vente sont portées au compte de résultats, 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 régies contractuellement sur 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 le poste 'Dettes commerciales'.

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 de Colruyt Group.

Actions propres

Les actions de Colruyt Group acquises par l'Entreprise ou par des entreprises appartenant à Colruyt Group 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, Colruyt Group offre chaque année à ses membres du personnel la possibilité de souscrire aux augmentations de capital de la société 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 Colruyt Group a une obligation juridique ou implicite, résultant d'un événement passé, 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, représentant la valeur temporelle de l'argent.

Des provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque Colruyt Group 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 de Colruyt Group.

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 déficitaires, 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.

l. Avantages du personnel

Avantages postérieurs à l'emploi: plans de pension à contributions fixes (régimes à cotisations définies)

Les plans de pension de Colruyt Group 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'organisme d'assurance, Colruyt Group n'a pas d'autres obligations de paiement envers cet organisme que la cotisation comptabilisée dans le compte de résultats de l'exercice durant lequel elle est exigible. Dans ce cas, les plans de pension sont donc comptabilisés comme plans de pension à cotisations définies.

Avantages postérieurs à l'emploi (régime de chômage avec complément d'entreprise)

Ces indemnités sont payables à la suite de la décision de Colruyt Group de résilier le contrat de travail d'un membre du personnel avant l'âge normal de départ en retraite ou de la décision d'un 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 résultats comprennent le coût de pension de l'année de service en cours ainsi que le coût financier et coût de pension des années de services antérieures. L'obligation, comptabilisée dans l'état de la position financière, est évaluée à la valeur actuelle des paiements futurs attendus. Cette valeur actuelle est calculée par le biais d'un taux d'actualisation basé sur le taux d'intérêt en vigueur pour 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 chômage avec complément d'entreprise. 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 résultats.

Participation au bénéfice

Dans le cadre de la loi du 22 mai 2001 concernant la participation des travailleurs dans le capital et au bénéfice d'entreprise, Colruyt Group 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, Colruyt Group 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

Colruyt Group détient uniquement des passifs financiers non-dérivés qui sont évalués au coût amorti. Ils sont repris dans les rubriques bilantaires '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 résultats lorsque Colruyt Group a transféré à l'acheteur les risques et avantages importants inhérents à la propriété des biens, Colruyt Group 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 à Colruyt Group 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 résultats 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 résultats 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 résultats, 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 qui ne concernent pas un regroupement d'entreprise et n'affectent 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.

g. 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.

8.2. Information sectorielle

Colruyt Group présente ses secteurs opérationnels conformément à la nature des activités. En plus des secteurs d'activités opérationnels, Colruyt Group fournit également l'information géographique pour les régions dans lesquelles il exerce ses activités.

Colruyt Group a identifié comme principaux secteurs: 'Commerce de détail (Retail)', 'Commerce de gros et Foodservice' et 'Autres activités'. Les activités de support de Colruyt Group englobent plusieurs départements et fournissent des services aux différents enseignes de Colruyt Group. 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

Colruyt Group a reparti ces activités d'exploitation en trois secteurs opérationnels. Lors de la détermination des secteurs opérationnels les caractéristiques opérationnels de chaque activité ont été pris en considération et deux principaux secteurs opérationnels ont été identifiés. Il s'agit de 'Commerce de détail (Retail)' et de 'Commerce de gros et Foodservice'. La distinction entre les deux secteurs opérationnels a été principalement déterminée sur base des différences constatées en termes de marché et de modèle d'entreprise. Les autres secteurs identifiables ne rencontrent pas les seuils quantitatifs définis par IFRS 8 et sont dès lors présentés sur une base agrégée dans le secteur opérationnel 'Autres activités'.

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, activités d'ingénierie et les énergies alternatives.

Les résultats, actifs et passifs, d'un secteur englobent les rubriques qui peuvent être attribuées directement ou sur une base raisonnable au secteur.

Le chiffre d'affaires de chaque secteur opérationnel comporte d'une part le chiffre d'affaires résultant de la vente aux clients externes et d'autre part le chiffre d'affaires provenant de transactions avec d'autres secteurs opérationnels, comme illustré dans la note 8.3.1. Chiffre d'affaires par unité génératrice de trésorerie.

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 de Colruyt Group et sont présentés comme des éléments non attribuables.

La rubrique '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 'Énergies 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.

La rubrique '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.

Dans le compte de résultats, les éléments sans contrepartie en trésorerie sont principalement les amortissements, les pertes de

valeur sur immobilisations, les provisions et les réductions de valeur sur actifs circulants. Le poste amortissements et pertes de valeur sur immobilisations est le plus important et a dès lors été repris dans les informations sectorielles.

La réconciliation entre les secteurs opérationnels et Colruyt Group est le résultat de l'agrégation des secteurs opérationnels,

des éléments non attribuables – y compris les activités de support à Colruyt Group – et des éliminations intragroupe.

Colruyt Group n'a pas d'obligation en matière d'informations à fournir concernant le degré de dépendance à l'égard de ses principaux clients externes comme les seuils en vigueur n'ont pas été dépassés.

	Commerce de détail (Retail) 2010/11	Commerce de gros et Foodservice 2010/11	Autres activités 2010/11	Secteurs opérationnels 2010/11
(en millions d'EUR)				
Chiffre d'affaires	5.605,9	1.263,6	542,9	7.412,4
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
dont actifs détenus en vue de la vente	-	-	-	-
Passifs – secteurs opérationnels	1.043,7	204,8	76,3	1.324,8
dont passifs détenus en vue de la vente	-	-	-	-
Investissements	234,3	32,2	12,8	279,3
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	110,0	14,2	10,9	135,1
Effectifs en ETP à la date de clôture	17.524	2.611	454	20.589

	Secteurs opérationnels 2010/11	Transactions entre secteurs opérationnels 2010/11	Non alloué 2010/11	Consolidé 2010/11
(en millions d'EUR)				
Chiffre d'affaires	7.412,4	(132,3)	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)
Bénéfice de l'exercice	-	-	-	337,9
Attribuable aux:				
Participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	(0,1)
Propriétaires de l'Entreprise (société mère)	-	-	-	338,0
Total des actifs	2.519,6	(74,2)	571,9	3.017,3
Total des passifs	1.324,8	(74,1)	278,0	1.528,6
Investissements	279,3	(7,9)	30,3	301,8
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	135,1	0,0	13,9	149,0
Effectifs en ETP à la date de clôture	20.589	-	1.999	22.588

	Commerce de détail (Retail) 2011/12	Commerce de gros et Foodservice 2011/12	Autres activités 2011/12	Secteurs opérationnels 2011/12
(en millions d'EUR)				
Chiffre d'affaires	5.996,7	1.290,6	686,3	7.973,7
Cash-flow d'exploitation (EBITDA)	597,8	37,1	17,4	652,3
Résultat d'exploitation (EBIT)	470,1	22,0	(18,0)	474,1
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	0,0	0,0	0,8	0,8
Actifs – secteurs opérationnels	1.965,2	450,8	242,7	2.658,8
dont participations dans entreprises associées	8,3	0,0	20,8	29,1
dont actifs détenus en vue de la vente	1,3	0,2	5,5	7,1
Passifs – secteurs opérationnels	1.014,8	225,1	84,9	1.324,8
dont passifs détenus en vue de la vente	-	-	6,6	6,6
Investissements	198,3	28,8	38,6	265,7
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	127,7	15,2	35,4	178,3
Effectifs en ETP à la date de clôture	18.419	2.668	443	21.530

	Secteurs opérationnels 2011/12	Transactions entre secteurs opérationnels 2011/12	Non alloué 2011/12	Consolidé 2011/12
(en millions d'EUR)				
Chiffre d'affaires	7.973,7	(126,1)	0,0	7.847,6
Cash-flow d'exploitation (EBITDA)	652,3	0,0	29,1	681,4
Résultat d'exploitation (EBIT)	474,1	0,0	11,1	485,2
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	0,8	0,0	(0,0)	0,7
Résultat financier net	-	-	2,9	2,9
Impôts sur le résultat	-	-	(145,9)	(145,9)
Bénéfice de l'exercice	-	-	-	342,9
Attribuable aux:				
Participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	0,0
Propriétaires de l'Entreprise (société mère)	-	-	-	342,9
Total des actifs	2.658,8	(82,1)	590,4	3.167,0
Total des passifs	1.324,8	(82,1)	307,0	1.549,7
Investissements	265,7	(4,3)	36,8	298,2
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	178,3	0,0	18,0	196,2
Effectifs en ETP à la date de clôture	21.530	-	2.025	23.555

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 à Colruyt Group des différents pays dans lesquels les entités sont situées. Elle comporte toutes les entités de Colruyt Group qui sont actives aussi bien dans des secteurs opérationnels que dans des activités de support à Colruyt Group.

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 à Colruyt Group.

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 quasi tous les secteurs opérationnels et dans les activités de support à Colruyt Group.

Autres:

Il s'agit de pays tels que les Pays-Bas, le Royaume-Uni, le Grand-Duché de Luxembourg, l'Allemagne et l'Inde. Le spécialiste de l'emballage Mundipak 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	
	2011/12	2010/11	2011/12	2010/11	2011/12	2010/11	2011/12	2010/11
(en millions d'EUR)								
Chiffre d'affaires	6.990,8	6.479,5	839,9	784,7	16,9	16,0	7.847,6	7.280,1
Actifs géographiques	1.489,6	1.404,8	185,2	158,1	10,3	9,4	1.685,1	1.572,3
Investissements	251,5	255,1	42,5	42,6	4,2	4,0	298,2	301,8
Effectifs en ETP à la date de clôture	20.758	19.890	2.528	2.430	270	269	23.555	22.588

8.3. Chiffre d'affaires et marge brute

	2011/12	2010/11 ⁽¹⁾
(en millions d'EUR)		
Chiffre d'affaires	7.847,6	7.280,1
Coût des marchandises vendues	(5.839,0)	(5.412,5)
Marge brute	2.008,6	1.867,5
En % du chiffre d'affaires	25,6%	25,7%

(1) Les chiffres de la période comparative 2010/11 ont été modifiés tel que décrit dans la note 8.1. Méthodes comptables pour les états financiers consolidés.

8.3.1. Chiffre d'affaires par unité génératrice de trésorerie

	2011/12	2010/11
(en millions d'EUR)		
Magasins Colruyt Belgique	4.973,2	4.690,3
OKay et Bio-Planet Belgique	478,4	417,9
DreamLand Belgique et France et DreamBaby	234,9	214,8
Magasins food retail France	194,2	163,8
Autres supermarchés Belgique	40,1	35,0
Transactions avec autres secteurs opérationnels	75,8	84,1
Commerce de détail (Retail)	5.996,7	5.605,9
Commerce de gros	684,1	651,8
Foodservice	599,4	600,7
Transactions avec autres secteurs opérationnels	7,1	11,2
Commerce de gros et Foodservice⁽¹⁾	1.290,6	1.263,6
DATS24 Belgique et France	602,5	465,9
Printing and document management solutions	14,8	15,5
Activités d'ingénierie	21,9	21,9
Energies alternatives	4,0	1,7
Transactions avec autres secteurs opérationnels	43,2	37,8
Autres activités	686,3	542,9
Total des secteurs opérationnels	7.973,7	7.412,4
Transactions entre les secteurs opérationnels	(126,1)	(132,3)
Consolidé	7.847,6	7.280,1

(1) Colruyt Group a décidé de remplacer la distinction géographique du secteur opérationnel 'Commerce de gros et Foodservice' par une répartition en fonction de la nature des opérations. A compter de cette période de reporting, le secteur 'Commerce de gros et Foodservice' n'est dès lors plus réparti en 'Belgique' et 'France', mais en 'Commerce de gros' et 'Foodservice'. La période comparative a été retraitée dans ce sens.

8.4. Autres produits et charges d'exploitation

	2011/12	2010/11
(en millions d'EUR)		
Produits locatifs et similaires	7,3	6,2
Plus-values sur ventes d'actifs non courants	6,4	2,6
Indemnités reçues	33,4	36,9
Autres	15,3	10,2
Total des autres produits d'exploitation	62,4	55,8

	2011/12	2010/11
(en millions d'EUR)		
Taxes d'exploitation	12,2	11,0
Précompte immobilier	6,6	6,2
Moins-values sur ventes d'actifs non courants	4,7	3,6
Autres	1,4	3,5
Total des autres charges d'exploitation	24,9	24,3

8.5. Services et biens divers

	2011/12	2010/11 ⁽¹⁾
(en millions d'EUR)		
Loyers et charges locatives des biens immobiliers	24,7	23,9
Loyers et charges locatives des biens mobiliers	19,0	17,0
Entretien et grosses réparations	55,2	60,4
Eau, électricité, gaz,...	31,0	30,0
Transport	108,3	95,4
Honoraires	17,9	14,7
Télécommunications, frais postaux, fournitures de bureau et frais informatiques	50,6	43,0
Assurances	5,5	5,5
Formations	8,5	2,7
Autres	36,8	49,9
Total des services et biens divers	357,5	342,5

(1) Les chiffres de la période comparative 2010/11 ont été modifiés tel que décrit dans la note 8.1. Méthodes comptables pour les états financiers consolidés.

8.6. Frais de personnel

	2011/12	2010/11 ⁽¹⁾
(en millions d'EUR)		
Charges salariales	757,7	714,4
Cotisations à la sécurité sociale	192,0	171,0
Contributions aux régimes de pension à cotisations définies	8,6	9,1
Dépenses en matière d'avantages pour retraite anticipée	2,6	2,7
Programmes d'intéressement aux bénéfices du personnel	29,7	29,8
Décote sur augmentation de capital réservée au personnel	1,0	4,0
Personnel temporaire et intérimaire	26,6	27,9
Autres frais de personnel	43,4	36,7
Montants compensatoires	(59,8)	(60,0)
Total des frais de personnel	1.001,9	935,7
Nombre de membres du personnel en ETP à la date de clôture	23.555	22.588

(1) Les chiffres de la période comparative 2010/11 ont été modifiés tel que décrit dans la 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 de Colruyt Group pour les membres du personnel des sociétés belges est basée sur la réglementation en vigueur en Belgique sur les prépensions. Depuis le 1 janvier 2012 la dénomination du régime de 'prépension' a été changée en 'chômage avec complément d'entreprise'. Le régime de chômage avec complément d'entreprise et les conditions concernant l'âge et l'ancienneté requis pour bénéficier du chômage avec complément d'entreprise 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 de Colruyt Group 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, Colruyt Group a mis au point, en collaboration avec les partenaires sociaux, un système de participation au bénéfice.

Augmentation du capital réservée aux membres du personnel

Colruyt Group 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. 2.171 collaborateurs ont souscrit à la dernière

augmentation du capital, totalisant 225.194 actions et un apport en capital de 6,2 millions d'euros. La réduction accordée s'élevait à 1,0 millions d'euros. Colruyt Group a décidé de comptabiliser cette réduction comme un avantage du personnel.

	2011/12	2010/11
Nombre d'actions souscrits	225.194	715.585
Réduction accordée par action (en EUR)	4,6	5,7
Total de la réduction accordée (en millions d'EUR)	1.0	4.0

Montants de compensation

Les frais de personnel sont présentés nets de montants compensatoires. Il faut entendre par 'Montants compensatoires' les immobilisations produites au sein de Colruyt Group.

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.

8.7. Résultat financier net

8.7.1. Produits et charges financiers comptabilisés dans le compte de résultats

(en millions d'EUR)	2011/12	2010/11
Produits d'intérêt sur les emprunts de clients ayant subi une perte de valeur	0,4	0,4
Produits d'intérêts sur les emprunts et créances de clients n'ayant pas subi une perte de valeur	2,4	1,3
Dividendes reçus	0,1	-
Produits d'intérêt sur les dépôts bancaires à court terme	2,1	1,1
Produits d'intérêt sur les titres à revenu fixe détenus à des fins de transaction	0,8	0,8
Variations de la juste valeur des placements détenus à des fins de transaction	1,1	2,0
Plus-values sur la vente de placements détenus à des fins de transaction	0,7	1,2
Profits de change	0,4	0,2
Autres	0,8	0,3
Produits financiers	8,8	7,4
Charges d'intérêt sur les emprunts à court et long terme	0,4	1,0
Charges d'intérêt sur les dettes de location-financement	0,4	0,3
Variations de la juste valeur des placements détenus à des fins de transaction	1,4	1,4
Moins-values sur la vente de placements détenus à des fins de transaction	0,4	2,1
Actualisation des provisions	2,0	1,9
Pertes de change	1,1	0,5
Autres	0,1	0,0
Charges financières	5,8	7,2
Résultat financier net	2,9	0,2

8.7.2. Produits et charges financiers comptabilisés dans les autres éléments du résultat global (capitaux propres)

	2011/12	2010/11
(en millions d'EUR)		
Quote-part dans le résultat non-réalisé des entreprises associées	-	0,8
Total produits financiers	-	0,8
Quote-part dans le résultat non-réalisé des entreprises associées	(11,6)	-
Bénéfices/(pertes) résultant de la conversion de filiales étrangères	(0,3)	(0,1)
Total charges financières	(11,9)	(0,1)
Résultat financier net comptabilisé dans les autres éléments du résultat global	(11,9)	0,7

La quote-part dans le résultat non-réalisé des entreprises associées comporte pour cette période de reporting des variations de la juste valeur d'instruments financiers dérivés. Pour

la période précédente, il s'agissait de variations de la juste valeur des investissements disponibles à la vente.

8.8. Impôts sur le résultat

	2011/12	2010/11
(en millions d'EUR)		
A) Taux d'impôt effectif		
Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans le résultat des entreprises associées)	488,1	472,4
Impôts sur le résultat	145,9	139,7
Taux d'impôt effectif	29,90%	29,58%
B) Rapprochement entre le taux d'impôt effectif et le taux d'impôt applicable⁽¹⁾	33,99%	33,98%
Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans le résultat des entreprises associées)	488,1	472,4
Impôts sur le résultat (sur la base du taux d'impôt applicable)	165,9	160,5
Bénéfices non imposables / dépenses non déductibles	1,4	2,1
Différences permanentes	3,4	4,7
Impact de régimes fiscaux particuliers ⁽²⁾	(0,3)	(0,3)
Impact des déductions fiscales ⁽³⁾	(28,5)	(28,0)
Impôts sur les revenus émanant de dividendes	4,3	1,0
Impact sur les impôts différés	0,0	(0,1)
Changement des taux d'impôt	(0,1)	0,0
Autres ajustements	(0,2)	(0,1)
Impôts sur le résultat	145,9	139,7
Taux d'impôt effectif	29,90%	29,58%
C) Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats		
Impôts dus pour l'exercice	142,9	143,0
Impôts différés	3,3	(3,3)
Corrections d'exercices précédents	(0,3)	0,0
Total des impôts sur le résultat	145,9	139,7

(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: 28,80%, Pays-Bas: 25,50%, Royaume-Uni: 20,00%, Inde: 33,99% et Allemagne: 33,30%).

(2) L'impact de la déduction pour capital à risque, de la déduction pour investissements majorée et de la déduction pour les revenus définitivement taxés à été reclassé vers l'impact des déductions fiscales, et ceci conformément à la qualification fiscale des déductions précitées.

(3) Cette rubrique comprend notamment l'impact de la déduction des revenus définitivement taxés, la déduction pour capital à risque, la déduction pour pertes fiscales récupérables et la déduction pour investissements majorée.

Certains effets fiscaux ne sont pas comptabilisés dans le compte de résultats, mais repris dans autres éléments du résultat global de la période et ce à concurrence d'un montant net de -2,3 millions d'euros. Un montant de -0,1 million d'euros concerne les profits/(pertes) actuariels sur les passifs au titre des avantages du personnel à long terme (2,6 millions d'euros pour la période 2010/11); voir note 8.16 Actifs et passifs d'impôts différé. Un montant de -2,2 millions d'euros concerne la part de Colruyt Group dans les résultats non réalisés des entreprises associées (0,0 million d'euros pour la période 2010/11).

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. Colruyt Group 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 de Colruyt Group.

Après la comptabilisation initiale, le goodwill n'est pas amorti mais soumis à un test de dépréciation annuellement au cours du quatrième trimestre ou dès lors qu'intervient une indication de dépréciation. Ce test est effectué au niveau des unités génératrices de trésorerie, qui constituent le niveau le plus bas auquel le goodwill est suivi pour des besoins de gestion interne. Les unités génératrices de trésorerie de Colruyt Group sont les branches d'activité ou les entités opérationnelles telles que définies dans la note 8.3. Chiffre d'affaires et marge brute.

Tant le goodwill résultant d'un regroupement d'entreprise que le goodwill trouvant son origine dans la reprise d'un point de vente sont soumis à un test de dépréciation sur base de la valeur d'utilité.

Lors de l'établissement des projections de trésorerie, Colruyt Group 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 croissance moyen à long terme applicables aux différents secteurs dans lequel Colruyt Group exerce ses activités. Etant donné l'importance de ces paramètres opérationnels dans le calcul de la valeur d'utilité, ils sont suivis de manière rapprochée par des procédures de réconciliation et de validation. Par ailleurs, des sources d'informations externes sont également utilisées dans la détermination de ces paramètres.

Le taux d'actualisation est déterminé en utilisant le Capital Asset Pricing Model, tenant compte uniquement du coût des capitaux propres, étant donné l'absence (le niveau limité) des dettes de Colruyt Group. Pour cette période de reporting, les paramètres suivants ont été utilisés :

- Risk Free Interest 4,3%
- Market Risk Premium 7,5%
- Unlevered Beta entre 0,5 et 1,6.

Pour Colruyt Group, ces paramètres ont résulté en un coût du capital moyen pondéré pour les deux principaux secteurs opérationnels entre 8% et 9%.

La détermination de la valeur terminale par la méthode des flux de trésorerie actualisés se fait en utilisant le modèle de croissance de Gordon. Cette année il a été conclu que la part de la valeur terminale actualisée dans la valeur d'utilité calculée se situe en dessous de 75%. Le fait de ne pas prendre en compte de pourcentage de croissance terminal a une influence minimale sur la valeur d'utilité et de ce fait les conclusions des tests de dépréciation pour toutes les unités génératrices de trésorerie sont restées inchangées.

Colruyt Group utilise dès lors des hypothèses adaptées aux caractéristiques des différentes unités génératrices de trésorerie sous-jacentes. Pour les principales unités génératrices de trésorerie appartenant aux trois secteurs ci-dessous, Colruyt Group est parti des taux de croissance moyenne attendue suivants :

- Secteur opérationnel 'Commerce de détail (Retail)' : de 4% à 7%
- Secteur opérationnel 'Commerce de gros et Foodservice' : de 4% à 8,5%
- Secteur opérationnel 'Autres activités' : croissance maximale de 3%.

La composition du goodwill par unité génératrice de trésorerie est la suivante:

	2011/12	2010/11
(en millions d'EUR)		
Magasins Colruyt Belgique	44,8	44,8
DreamLand Belgique et France et DreamBaby	0,0	0,0
Magasins Food retail en France	4,4	2,1
Autres supermarchés Belgique	1,2	1,2
Commerce de détail (Retail)	50,5	48,1
Commerce de gros	7,0	7,0
Foodservice	35,9	35,9
Commerce de gros et Foodservice⁽¹⁾	42,9	42,9
Activités d'ingénierie	-	1,7
Printing and document management solutions	1,6	1,6
Energie alternative	-	0,8
Autres activités	1,6	4,1
Consolidé	95,0	95,2

(1) Colruyt Group a décidé de remplacer la distinction géographique du secteur opérationnel 'Commerce de gros et Foodservice' par une répartition en fonction de la nature des opérations. A partir de cette période de reporting, le secteur 'Commerce de gros et Foodservice' n'est dès lors plus réparti en 'Belgique' et 'France', mais en 'Commerce de gros' et 'Foodservice'. La période comparative a été retraitée dans ce sens.

Les mouvements dans le poste goodwill se présentent comme suit:

	Valeur comptable brut	Amortissements et pertes de valeur	Valeur comptable nette	Valeur comptable brut	Amortissements et pertes de valeur	Valeur comptable nette
	2011/12	2011/12	2011/12	2010/11	2010/11	2010/11
(en million d'EUR)						
Au 1 avril	116,9	(21,7)	95,2	106,4	(22,5)	83,8
Ventes/ Désaffectations de points de vente (fonds de commerce)	(0,3)	-	(0,3)	(0,8)	0,8	-
Acquisitions de points de vente (fonds de commerce)	2,6	-	2,6	1,6	-	1,6
Adaptation goodwill sur acquisitions de la période précédente	-	-	-	(0,1)	-	(0,1)
Evolution résultant de nouveaux regroupements d'entreprises	-	-	-	9,9	-	9,9
Diminutions à la suite de désinvestissements (ventes de filiales)	(0,2)	-	(0,2)	-	-	-
Pertes de valeur	-	(2,0)	(2,0)	-	-	-
Classé comme détenu en vue de la vente	(1,5)	1,2	(0,3)	-	-	-
Au 31 mars	117,5	(22,5)	95,0	116,9	(21,7)	95,2

Les acquisitions de points de vente (fonds de commerce) de cette période de reporting concernent principalement les nouveaux magasins de Colruyt dans les localités suivantes en France : Saint Calais, Puttelange, Xertigny et Valenton. Le goodwill relatif à ces acquisitions s'élevait à 2,6 millions d'euros. Colruyt France estime pouvoir renforcer encore davantage sa position de marché dans le secteur du commerce de détail en France.

Au cours de la période, une perte de valeur à concurrence de 0,8 million d'euros a été comptabilisée sur l'unité génératrice de trésorerie 'Energies alternatives' (faisant partie du secteur opérationnel 'Autres activités') en raison du fait que le goodwill n'était pas suffisamment couvert par les flux de trésorerie futurs actualisés.

Certains actifs et passifs de l'activité d'ingénierie, appartenant au secteur opérationnel 'Autres activités', ont été reclassés comme étant détenus en vue de la vente. L'évaluation conformément à IFRS 5 'Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnés'

a résulté en une perte de valeur s'élevant à 1,2 millions d'euros. Début avril 2012 le fonds de commerce de l'entreprise d'automatisation Intrion a été cédé au management.

Le goodwill sur Fema S.A.S. (0,2 million d'euros) a été ramené à zéro car cette société a été vendue à une partie externe.

Pour l'exercice précédent, le goodwill résultant de la reprise du groupe Foodinvest (secteur 'Commerce de gros et Foodservice') s'élevait à 9,1 millions d'euros. Dans ce même secteur 'Commerce de gros et Foodservice' en France, Colruyt Group 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 Colruyt Group s'attend à réaliser par l'optimisation de sa présence quasi-nationale dans le marché du foodservice français en produits frais.

8.10. Immobilisations incorporelles

	Immobilisations incorporelles développées	Concessions software, licences et droits similaires	Immobilisations en cours et autres immobilisations incorporelles	Total
(en millions d'EUR)				
Valeur d'acquisition:				
Au 1 avril 2010	5,1	35,9	4,7	45,8
Acquis par regroupements d'entreprises	-	50,9	-	50,9
Acquisitions	-	8,0	6,5	14,5
Cessions et désaffectations	-	(0,1)	(0,5)	(0,6)
Autres	-	2,2	(2,2)	-
Au 31 mars 2011	5,1	96,9	8,6	110,6
Amortissements:				
Au 1 avril 2010	(4,5)	(18,6)	(0,2)	(23,3)
Amortissements	(0,2)	(5,6)	(0,0)	(5,9)
Cessions et désaffectations	0,0	0,2	-	0,2
Autres	(0,0)	0,0	(0,0)	(0,0)
Au 31 mars 2011	(4,7)	(24,1)	(0,2)	(29,0)
Pertes de valeur:				
Au 1 avril 2010	-	-	-	-
Au 31 mars 2011	-	-	-	-
Valeur comptable nette au 31 mars 2011	0,4	72,8	8,4	81,6

	Immobilisations incorporelles développées	Concessions software, licences et droits similaires	Immobilisations en cours et autres immobilisations incorporelles	Total
(en millions d'EUR)				
Valeur d'acquisition:				
Au 1 avril 2011	5,1	96,9	8,6	110,6
Acquisitions	-	9,6	8,2	17,7
Cessions et désaffectations	(0,2)	(4,1)	(0,1)	(4,4)
Classé comme détenu en vue de la vente	(0,5)	(0,5)	-	(1,0)
Autres	0,1	6,8	(6,6)	0,3
Au 31 mars 2012	4,5	108,6	10,1	123,2
Amortissements:				
Au 1 avril 2011	(4,7)	(24,1)	(0,2)	(29,0)
Amortissements	(0,2)	(7,5)	(0,0)	(7,7)
Cessions et désaffectations	0,2	0,8	0,0	1,0
Classé comme détenu en vue de la vente	0,5	0,4	-	0,9
Autres	(0,1)	0,1	(0,0)	(0,1)
Au 31 mars 2012	(4,4)	(30,2)	(0,2)	(34,9)
Pertes de valeur:				
Au 1 avril 2011	-	-	-	-
Pertes de valeur	-	(1,8)	-	(1,8)
Désaffectations	-	1,8	-	1,8
Au 31 mars 2012	-	(0,0)	-	(0,0)
Valeur comptable nette au 31 mars 2012	0,1	78,4	9,9	88,4

Les immobilisations incorporelles incluent des licences de logiciels pour un montant de 27,5 millions d'euros (contre 21,9 millions d'euros la période précédente), principalement développés en interne par le département informatique de Colruyt Group. Les logiciels propres en cours de développement à la fin de la période de reporting s'élèvent à 9,8 millions d'euros (contre 8,2 millions d'euros la période précédente).

Depuis la période précédente, les immobilisations incorporelles comportent un permis d'exploitation d'éoliennes en mer, pour une période de 20 ans, dont la valeur d'acquisition s'élevait à 50,9 millions d'euros. Ce permis a été obtenu par l'accroissement de la participation dans la société Northwind S.A. au cours de la

période précédente. Les éoliennes en mer ne sont pas encore opérationnelles et ne sont dès lors pas encore amorties.

Une perte de valeur de 1,8 million d'euros a été comptabilisée sur les immobilisations incorporelles, notamment sur les logiciels, dans le poste 'Amortissements et pertes de valeur sur immobilisations', dans le secteur opérationnel 'Commerce de détail (Retail)'. La perte de valeur concerne l'arrêt d'un projet faisant partie d'un programme logistique plus vaste. La valeur du logiciel développé en interne comptabilisée précédemment a donc été comptabilisée dans le compte de résultats de la période en cours.

8.11. Immobilisations corporelles

	Terrains et immeubles	Installations machines et outillage	Mobilier et matériel roulant	Location- financement et droits similaires	Autres immo- bilisations corporelles	Immo- bilisations en cours	Total
(en millions d'EUR)							
Valeur d'acquisition:							
Au 1 avril 2010	1.331,6	389,2	371,8	27,4	63,2	31,2	2.214,4
Acquis par regroupements 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 désaffectations	(18,2)	(13,1)	(12,8)	(2,9)	(2,6)	(0,6)	(50,1)
Transferts vers 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)
Au 31 mars 2011	1.512,6	407,7	400,6	24,4	66,8	56,8	2.468,8
Amortissements:							
Au 1 avril 2010	(421,6)	(238,7)	(264,2)	(15,2)	(29,5)	0,0	(969,2)
Amortissements	(64,1)	(35,4)	(38,3)	(1,4)	(4,7)	0,0	(143,9)
Cessions et désaffectations	12,9	11,7	10,9	2,9	1,8	0,0	40,1
Transferts vers 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
Au 31 mars 2011	(470,5)	(264,7)	(291,7)	(12,9)	(33,1)	0,0	(1.073,0)
Pertes de valeur:							
Au 1 avril 2010	(1,3)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	(1,3)
Pertes de valeur	(0,1)	0,0	0,0	0,0	(0,0)	0,0	(0,2)
Reprise de pertes de valeur	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2
Au 31 mars 2011	(0,2)	0,0	0,0	0,0	(0,0)	0,0	(0,3)
Valeur comptable nette au 31 mars 2011	1.041,9	143,0	108,9	11,5	33,6	56,8	1.395,6

	Terrains et immeubles	Installations machines et outillage	Mobilier et matériel roulant	Location- financement et droits similaires	Autres immo- bilisations corporelles	Immo- bilisations en cours	Total
(en millions d'EUR)							
Valeur d'acquisition:							
Au 1 avril 2011	1.512,6	407,7	400,6	24,4	66,8	56,8	2.468,8
Acquis par regroupements							
d'entreprises	1,7	0,0	(0,0)	0,0	0,0	0,0	1,7
Acquisitions	124,4	36,8	50,5	22,8	9,4	59,4	303,2
Cessions et désaffectations	(12,0)	(19,1)	(26,6)	0,0	(3,1)	(0,7)	(61,6)
Classé comme détenu en vue de la vente	(1,4)	(1,7)	(3,1)	0,0	0,0	0,0	(6,2)
Transferts vers d'autres postes	19,3	18,8	8,3	(3,3)	22,2	(65,4)	(0,1)
Autres	(0,2)	(0,1)	(0,0)	0,0	0,0	(0,2)	(0,5)
Au 31 mars 2012	1.644,4	442,3	429,7	43,9	95,2	49,8	2.705,3
Amortissements:							
Au 1 avril 2011	(470,5)	(264,7)	(291,7)	(12,9)	(33,1)	0,0	(1.073,0)
Amortissements	(77,6)	(36,3)	(42,5)	(1,8)	(8,4)	0,0	(166,7)
Cessions et désaffectations	7,9	17,1	24,0	0,0	1,4	0,0	50,4
Classé comme détenu en vue de la vente	0,1	1,3	2,2	0,0	0,0	0,0	3,6
Transferts vers d'autres postes	5,6	(5,2)	(1,4)	2,1	(1,1)	0,0	(0,1)
Autres	0,0	0,0	0,0	(0,0)	0,0	0,0	0,0
Au 31 mars 2012	(534,5)	(287,7)	(309,5)	(12,6)	(41,3)	0,0	(1.185,7)
Pertes de valeur:							
Au 1 avril 2011	(0,2)	0,0	0,0	0,0	(0,0)	0,0	(0,3)
Pertes de valeur	(4,6)	0,0	(0,1)	0,0	(13,1)	0,0	(17,7)
Reprise de pertes de valeur	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
Au 31 mars 2012	(4,6)	0,0	(0,1)	0,0	(13,1)	0,0	(17,8)
Valeur comptable nette au 31 mars 2012	1.105,3	154,6	120,1	31,2	40,8	49,8	1.501,8

La valeur nette comptable des immobilisations données en garantie de l'exécution des engagements s'élève à 21,4 millions d'euros (la période précédente 15,1 millions d'euros) ; (voir note 8.24. Passifs productifs d'intérêts). Par ailleurs, il y a également des garanties réelles, d'une valeur comptable nette de 97,5 millions d'euros, pour lesquels il n'y a plus de dette en cours.

La perte de valeur, pour un montant total de 17,7 millions d'euros, a été comptabilisée dans le compte de résultats dans la rubrique 'amortissements et pertes de valeur sur immobilisations'. Celle-ci concerne pour 17,6 millions d'euros les installations, machines et outillage ainsi que les immeubles et aménagements de la S.A. W-cycle, et ce en raison des possibilités d'exploitation limitées de ce site. La S.A. W-cycle fait partie de l'unité génératrice de trésorerie 'Energies alternatives' dans le secteur opérationnel 'Autres activités'.

La perte de valeur a été comptabilisée suite aux tests de dépréciations annuels et tenant compte de la décision de ne pas développer l'exploitation dans l'immédiat, en raison des incertitudes existantes.

Le poste 'Location-financement et droits similaires' comporte principalement la location-financement de terrains et d'immeubles. La valeur comptable nette de la période s'élève à 31,2 millions d'euros (contre 11,5 millions pour la période précédente). L'augmentation de 19,8 millions d'euros s'explique principalement par la conclusion de nouveaux contrats de location-financement, ayant une durée de plus de 5 ans, pour l'acquisition d'un nouveau centre logistique à Malines; ceci en soutien de l'activité Spar dans le secteur opérationnel 'Commerce de gros et Foodservice'.

Les subsides reçus sont compris dans la valeur nette comptable des immobilisations corporelles. Ces subsides représentent:

	Terrains et immeubles	Installations machines et outillage	Mobilier et matériel roulant	Location- financement et droits similaires	Autres immo- bilisations corporelles	Immo- bilisations en cours	Total
(en millions d'EUR)							
Au 31 mars 2011	6,5	2,0	0,7	0,2	0,0	0,0	9,3
Au 31 mars 2012	5,9	1,8	0,7	0,2	0,0	0,0	8,6

La comptabilisation de subsides dans le compte de résultats s'élève à 0,6 million d'euros (contre 0,3 million d'euros pour la période précédente).

8.12. Participations dans des entreprises associées

	2011/12	2010/11
(en millions d'EUR)		
Valeur comptable au 1 avril	26,5	33,9
Acquisitions/augmentations du capital	5,8	1,4
Diminution par obtention de contrôle dans entreprises associées	-	(0,3)
Quote-part dans le résultat de la période	0,7	2,8
Quote-part dans le résultat global	(11,6)	0,8
Goodwill acquis par regroupements d'entreprises	7,9	-
Pertes de valeur	(0,4)	-
Cessions	-	(3,1)
Transfert 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)
Valeur comptable au 31 mars	29,0	26,5

Les investissements dans des entreprises associées se rapportent, aussi bien pour l'exercice 2010/11 que 2011/12, aux sociétés non-cotées Coopernic S.C.R.L (20%), Belwind S.A. (37,27%) et Xenarjo S.C.R.L. (24,99%).

Pour 2010/11 les chiffres-clés des entreprises associées sont les suivants:

	Actifs	Passifs	Capitaux propres	Chiffre d'affaires	Résultat net
(en millions d'EUR)					
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)

Pour 2011/12 les chiffres-clés des entreprises associées sont les suivants:

	Actifs	Passifs	Capitaux propres	Chiffre d'affaires	Résultat net
(en millions d'EUR)					
Coopernic S.C.R.L.	93,1	92,1	1,0	2,2	0,1
Belwind S.A.	669,8	617,8	52,0	90,5	(0,6)
Xenarjo S.C.R.L.	2,1	1,8	0,3	0,0	(0,2)

Ces chiffres-clés reflètent 100% de chaque entité présentée.

8.13. Placements

8.13.1. Actifs non courants

	31.03.12	31.03.11
(en millions d'EUR)		
Actions disponibles à la vente	45,6	43,0
Total	45,6	43,0

Les placements présentés sous les actifs non courants sont évalués comme suit:

	2011/12	2010/11
(en millions d'EUR)		
Au 1 avril	43,0	40,9
Acquisitions	3,7	0,3
Cessions	(1,0)	-
Pertes de valeur	(0,1)	(0,2)
Transfert vers participations dans des entreprises associées	-	7,9
Transfert vers participations consolidées	-	(5,8)
Au 31 mars	45,6	43,0

Ce poste comporte principalement la participation dans le groupe de distribution balte IKI et les participations dans les sociétés de portefeuille Sofindev II S.A., Sofindev III S.A. et Vendis Capital S.A.

Pendant la période de reporting des placements ont été acquis à concurrence de 3,7 millions et vendus à concurrence de 1,0 million d'euros. Par ailleurs, une perte de valeur de 0,1 million d'euro a été comptabilisée.

8.13.2. Actifs courants

	31.03.12	31.03.11
(en millions d'EUR)		
Actions détenues à des fins de transaction	8,3	10,7
Titres à revenu fixe	17,1	14,4
Total	25,4	25,1

Les placements présentés sous les actifs courants sont évalués comme suit:

	2011/12	2010/11
(en millions d'EUR)		
Au 1 avril	25,1	38,4
Acquisitions	9,0	4,6
Cessions (de titres détenus jusqu'à échéance)	(8,4)	(18,4)
Variations de la juste valeur par le compte de résultats	(0,3)	0,6
Au 31 mars	25,4	25,1

Les placements à court terme concernent majoritairement des placements détenus par la société luxembourgeoise de réassurance Locré S.A. (24,7 millions d'euros pour la période en cours). Les placements présentés sous la rubrique des actifs courants sont évalués sur base de leurs cours de clôture au 31 mars 2012; les variations de la juste valeur sont comptabilisées au compte de résultats.

Le rendement des titres à revenu fixe se situe entre 2,8% et 6,3% avec une moyenne de 4,0%. Les titres sont acquis avec des durées entre 4 et 30 ans, la durée moyenne étant de 9 ans.

Le point 8.26 Gestion des risques comporte davantage d'explications sur la manière dont Colruyt Group gère les risques des placements. Les bénéfices nets réalisés sur les ventes s'élèvent à 0,3 million d'euro pour la période actuelle (contre une perte nette de 0,9 million d'euro pour la période 2010/11).

8.14. Regroupements d'entreprises et cessions de filiales

L'impact des acquisitions et cessions sur les actifs et passifs de Colruyt Group à la date d'acquisition/de cession se présente comme suit:

	Comptabilisé dans la consolidation 2011/12	Ajustements 2011/12	Bilan à la date d'acquisition 2011/12	Comptabilisé dans la consolidation 2010/11	Ajustements 2010/11	Bilan à la date d'acquisition 2010/11
(en millions d'EUR)						
Goodwill	-	-	-	-	(0,8)	0,8
Immobilisations incorporelles	-	-	-	50,9	50,9	0,1
Immobilisations corporelles	1,7	1,4	0,3	16,1	0,1	16,0
Placements	-	-	-	0,0	0,0	0,0
Actifs d'impôt différé	-	-	-	0,4	0,4	(0,0)
Total des actifs non courants	1,7	1,4	0,3	67,4	50,5	16,9
Stocks	-	-	-	3,4	0,0	3,4
Créances d'impôt courant	-	-	-	7,9	0,0	7,9
Autres créances	0,0	-	0,0	1,4	(6,6)	8,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	0,1	-	0,1	1,1	0,0	1,1
Total des actifs courants	0,2	-	0,2	13,8	(6,6)	20,4
TOTAL DES ACTIFS	1,9	1,4	0,5	81,2	43,9	37,4
Provisions	-	-	-	(0,2)	(0,1)	(0,1)
Passifs d'impôt différé	(0,6)	(0,3)	(0,3)	(17,4)	(17,2)	(0,2)
Passifs productifs d'intérêts	(0,1)	-	(0,1)	(5,9)	6,2	(12,1)
Total des passifs non courants	(0,6)	(0,3)	(0,3)	(23,5)	(11,1)	(12,4)
Découverts bancaires	-	-	-	(2,3)	0,0	(2,3)
Autres passifs productifs d'intérêts	(0,0)	-	(0,0)	(4,2)	0,3	(4,6)
Dettes commerciales et autres passifs	(0,0)	-	(0,0)	(12,5)	(0,0)	(12,5)
Total des passifs courants	(0,1)	-	(0,1)	(19,1)	0,3	(19,4)
TOTAL DES PASSIFS	(0,7)	(0,3)	(0,4)	(42,5)	(10,8)	(31,8)
Solde nette des actifs et passifs	1,2	1,1	0,1	38,7	33,1	5,6
Quote-part de Colruyt Group dans le solde des actifs et passifs	1,2			25,8		
Coût total des regroupements d'entreprises de la période	(1,2)			(35,7)		
Goodwill suite aux regroupements d'entreprises et participations supplémentaires dans des entreprises associées	(0,0)			(9,9)		
Montant (payé)/reçu pour les regroupements d'entreprises de la période	(1,2)			(35,7)		
Montant (payé) pour les regroupements d'entreprises de la période précédente	(1,1)			(1,8)		
Avances payées dans la période précédente pour les regroupements d'entreprises de la période	-			6,2		
Trésorerie acquise	0,1			(1,2)		
Flux net de trésorerie sortant	(2,2)			(32,4)		

Le regroupement d'entreprise de l'exercice 2011/12 concerne l'acquisition au 29 juillet 2011 de Gillard et Toussaint S.P.R.L. dont la dénomination a été changée en Immo Ciney S.P.R.L. Ce regroupement d'entreprise permet à Colruyt Group d'acquérir la propriété d'un immeuble commercial que Colruyt Group louait dans le passé. Cette société est reprise dans le secteur opérationnel 'Commerce de détail (Retail)'. Il s'agit d'une acquisition n'ayant pas d'impact significatif sur le compte de résultats, tant au niveau des coûts de transactions liés à la reprise qu'au niveau de la contribution de la société au résultat consolidé.

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 changement de la structure de l'actionariat de Northwind S.A., dont la part de Colruyt Group s'élève à 66,67%, fait en sorte que cette entité est reprise intégralement dans la consolidation à partir de 2010/11.

8.15. Groupe d'actifs et de passifs à céder classé comme étant détenu en vue de la vente et cessions de filiales

8.15.1. Groupe d'actifs et de passifs à céder classé en vue de la vente

Certains actifs et passifs de l'activité d'engineering, faisant partie du secteur opérationnel 'Autres activités' ont été classés comme étant détenu en vue de la vente. La cession des actifs et passifs compris dans la transaction s'est déroulée le 2 avril 2012. L'évaluation conformément à IFRS 5, Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées a résulté en une perte de valeur de 1,2 millions d'euros. La perte de valeur a été comptabilisée au compte de résultats dans la rubrique 'Amortissements et pertes de valeur sur immobilisations' et au bilan dans la rubrique 'Goodwill' (voir note 8.9. Goodwill). Les actifs et passifs identifiables nets de la transaction, y compris la perte de valeur, s'élèvent à -1,0 million d'euros.

Par ailleurs, il a été décidé de céder certains actifs courants (repris dans le secteur 'Commerce de gros et Foodservice'). La vente a eu lieu le 7 mai 2012. L'évaluation conformément à IFRS 5 n'a entraîné aucune perte de valeur. La valeur comptable totale des actifs détenus en vue de la vente s'élevait à 0,2 million d'euros.

Enfin, une immobilisation (ayant une valeur comptable de 1,3 million d'euros), faisant partie du secteur opérationnel 'Commerce de détail (Retail)', a été présentée comme étant détenue en vue de la vente. L'immobilisation est disponible à

la vente immédiatement dans son état actuel. La finalisation de la vente est attendue au plus tard pour mars 2013. L'évaluation conformément à IFRS 5 n'a entraîné aucune perte de valeur.

A la suite de ces transactions réalisées et en cours de réalisation, les éléments suivants de l'actif et du passif (après élimination des soldes intragroupes) ont été classés comme étant détenus en vue de la vente :

	2011/12	2010/11
(en million d'EUR)		
Total actifs non courants	3,1	-
Total actifs courants	4,0	-
TOTAL ACTIFS	7,1	-
Total passifs non courants	0,3	-
Total passifs courants	6,3	-
TOTAL PASSIFS	6,6	-

8.15.2. Cessions de filiales

Le 30 mars 2012, Colruyt Group a trouvé un accord avec Frédéric Guillem pour la vente de 100% des actions de Fema S.A.S. (faisant partie du secteur opérationnel des 'Autres activités'). L'actif net à céder se chiffre à 0,3 million d'euros. Cette transaction de vente a résulté en une moins-value à concurrence de 0,5 million d'euros, dont 0,2 million d'euros concernait le goodwill (voir note 8.9. Goodwill). Cette moins-value a été comptabilisée dans les 'Moins-values sur réalisation d'immobilisations' de la rubrique 'Autres charges d'exploitation' du compte de résultats.

Il n'y a pas eu de cessions de filiales au cours de la période de l'exercice précédent.

8.16. Actifs et passifs d'impôt différé

Les actifs et passifs d'impôt différé doivent être attribués comme suit:

8.16.1. Valeur nette comptable

	Actifs		Passifs		Solde	
	2011/12	2010/11	2011/12	2010/11	2011/12	2010/11
(en millions d'EUR)						
Immobilisations incorporelles	1,0	1,5	(19,2)	(18,6)	(18,2)	(17,2)
Immobilisations corporelles	1,4	0,7	(74,4)	(86,3)	(73,0)	(85,6)
Stocks	1,0	2,5	0,0	0,0	1,0	2,5
Créances	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres actifs courants	2,5	5,5	(1,5)	(3,1)	1,0	2,4
Provisions pour avantages du personnel	9,7	8,5	0,0	0,0	9,7	8,5
Autres provisions	0,8	0,2	(13,9)	(8,1)	(13,1)	(7,9)
Autres passifs	1,7	2,5	(1,0)	(0,5)	0,7	2,0
Pertes fiscales reportées, crédits d'impôt et déductions fiscales	42,8	42,2	(0,3)	(0,4)	42,5	41,9
Actifs/(passifs) d'impôt différé bruts	61,0	63,6	(110,3)	(117,1)	(49,3)	(53,5)
Actifs/(passifs) d'impôt non comptabilisés	(28,6)	(17,4)	5,7	2,4	(22,9)	(14,9)
Compensation actifs/(passifs)	(22,9)	(24,3)	22,9	24,3	0,0	0,0
Actifs/(passifs) d'impôt différé nets	9,5	21,9	(81,7)	(90,3)	(72,2)	(68,4)

8.16.2. Evolution de la valeur nette comptable

	Actifs		Passifs		Solde	
	2011/12	2010/11	2011/12	2010/11	2011/12	2010/11
(en millions d'EUR)						
Valeur nette comptable au 1 avril	21,9	17,3	(90,3)	(69,4)	(68,4)	(52,1)
Compensation actifs/(passifs)	-	2,3	-	(2,3)	-	0,0
Augmentation/(diminution) comptabilisée dans le compte de résultats	(12,5)	4,5	9,2	(1,2)	(3,3)	3,3
Augmentation/(diminution) comptabilisée dans les autres éléments du résultat global	0,1	(2,6)	0,0	0,0	0,1	(2,6)
Acquis par regroupements d'entreprises ⁽¹⁾	0,0	0,4	(0,6)	(17,4)	(0,6)	(17,0)
Valeur nette comptable au 31 mars	9,5	21,9	(81,7)	(90,3)	(72,2)	(68,4)

(1) Les montants dans ce tableau sont présentés conformément selon leur origine, tandis que la note 8.14. Regroupements d'entreprises et cessions de filiales fournit une position nette pour tous les regroupements d'entreprises.

Au 31 mars 2012, Colruyt Group n'a pas comptabilisé des actifs d'impôt différé à concurrence de 22,9 millions d'euros (contre 14,9 millions d'euros au 31 mars 2011). Ce montant concerne des différences temporaires ainsi que des pertes fiscales et des crédits d'impôts inutilisés pour un montant de 69,9 millions d'euros (la période précédente 48,7 millions d'euros) dont 58,3 millions d'euros peuvent être reportés sur des périodes ultérieures sans limitation dans le temps.

Colruyt Group a comptabilisé uniquement des actifs d'impôt différé pour autant qu'il soit probable que des bénéfices futurs imposables seront disponibles sur lesquels les pertes fiscales et les crédits d'impôts reportés pourront être imputés. Pour Colruyt Group, le terme futur s'entend endéans une période de 5 ans.

Colruyt Group a comptabilisé un passif d'impôt différé à concurrence de 4,3 million d'euros (la période précédente 0,0 million d'euros) pour des flux de dividendes futurs des filiales

à l'Entreprise. Dans l'éventualité qu'un passif d'impôt différé serait comptabilisé systématiquement sur toutes les réserves disponibles de toutes les filiales, le passif d'impôt différé supplémentaire pour l'exercice 2011/12 s'élèverait à 14,6 millions d'euros (la période précédente 19,1 millions d'euros).

8.17. Stocks

	31.03.12	31.03.11
(en millions d'EUR)		
Matières premières et auxiliaires, en cours de production et produits finis	25,4	24,2
Marchandises achetées destinées à la revente	526,0	500,3
Acomptes versés	14,2	13,6
Total des stocks	565,6	538,2

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 4,4 millions d'euros pour la période contre 4,6 millions d'euros pour la période précédente.

Le coût des stocks comptabilisé dans le compte de résultats de 2011/12 s'élève à 5.839,0 millions d'euros et a été présenté dans la rubrique 'Coût des marchandises vendues'. L'année dernière ce coût s'élevait à 5.412,5 millions d'euros.

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 valeur. Ces pertes de valeur s'élèvent à 1,1 million d'euros au 31 mars 2012 (contre 1,2 million d'euros au 31 mars 2011). Les prêts sont généralement conclus pour une période de 10 ans à un taux d'intérêt variable.

Colruyt Group a octroyé un prêt à l'entreprise associée Belwind S.A. pour un montant de 13,4 millions d'euros. Il s'agit d'un emprunt subordonné portant intérêts dont une partie est garantie par des garanties réelles constituées. Conformément aux dispositions contractuelles, l'entreprise associée peut augmenter le montant de l'emprunt vis-à-vis de Colruyt Group à concurrence de 5,6 millions d'euros tout au plus.

'Autres créances productives d'intérêt' se composent principalement d'un prêt accordé à UAB Palink (IKI) pour un montant de 2,6 million d'euros et d'emprunts divers à des entreprises non liées à concurrence de 1,0 million d'euros.

L'échéancier des autres créances à long terme se présente comme suit:

	31.03.12	31.03.11
(en millions d'EUR)		
Remboursable entre 1 et 5 ans	9,7	10,0
Remboursable à plus de 5 ans	10,1	11,0
Total	19,8	21,0

8.18. Créances commerciales et autres créances

8.18.1. Autres créances non courantes

	31.03.12	31.03.11
(en millions d'EUR)		
Prêts consentis aux clients	2,9	3,1
Prêts consentis aux entreprises associées	13,4	12,2
Autres créances productives d'intérêts	3,6	5,7
Total des autres créances	19,8	21,0

8.18.2. Créances commerciales et autres créances à court terme

	31.03.12	31.03.11
(en millions d'EUR)		
Créances commerciales	442,9	440,5
Projets pour le compte de tiers	-	1,6
Garanties données	0,4	0,4
Total des créances commerciales	443,3	442,5
TVA à recevoir	2,8	2,4
Charges à reporter	10,3	11,1
Prêts consentis aux clients venant à échéance endéans l'année	0,7	0,8
Garanties données	2,0	4,7
Intérêts à recevoir	2,2	0,7
Autres créances	8,5	10,5
Total des autres créances courantes	26,5	30,2

Créances commerciales

Les créances commerciales sont présentées nettes des pertes de valeurs. Ces pertes de valeurs s'élèvent à 12,9 millions d'euros au 31 mars 2012 (contre 9,6 millions d'euros au 31 mars 2011).

Autres créances

Les autres créances sont présentées nettes des pertes de valeurs; ces pertes de valeurs s'élèvent à 1,2 millions d'euros au 31 mars 2012 (contre 2,4 millions d'euros au 31 mars 2011).

L'échéancier des créances commerciales peut être détaillé comme suit:

	31.03.12		31.03.11	
	Valeur nominale	Pertes de valeur	Valeur nominale	Pertes de valeur
(en millions d'EUR)				
Non échues	239,0	(0,0)	355,3	(0,1)
Echues entre 1 et 6 mois	201,2	(1,9)	78,0	(0,9)
Echues depuis plus de 6 mois	15,5	(10,9)	16,8	(8,7)
Total	455,8	(12,9)	450,1	(9,6)

L'évolution des pertes de valeur sur les créances commerciales et les autres créances peut être détaillée comme suit:

	Pertes de valeur créances commerciales		Pertes de valeur autres créances	
	2011/12	2010/11	2011/12	2010/11
(en millions d'EUR)				
Au 1 avril	(9,6)	(10,4)	(2,4)	(2,3)
Dotations	(7,3)	(5,0)	(0,3)	(0,1)
Reprise/utilisation	4,1	5,8	1,5	0,1
Au 31 mars	(12,9)	(9,6)	(1,2)	(2,4)

Le suivi des créances commerciales se fait de manière différente selon le secteur d'activité et ce en fonction du profil du

portefeuille clients. Dans ce cadre, Colruyt Group fait également appel à un partenaire externe pour un rating crédit.

8.18.3. Contrats de construction

Le bilan de Colruyt Group de la période en cours ne comporte pas de contrats de construction, car ceux-ci sont présentés dans

la rubrique 'Actifs détenus en vue de la vente'.

	31.03.12	31.03.11
(en millions d'EUR)		
Avances facturées sur les contrats de construction	-	41,4
Coûts encourus sur les contrats de construction, augmenté par les résultats reconnus	-	(41,5)

8.19. Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31.03.12	31.03.11
(en millions d'EUR)		
Total des placements de trésorerie	103,4	196,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	204,9	91,8
Total des actifs	308,3	287,9
Découverts bancaires	0,7	3,6
Total des passifs	0,7	3,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie nette	307,6	284,3

représente un apport en capital de 6.192.835 euros.

Le capital social de l'Entreprise au 31 mars 2012 s'élève à 239.096.265 euros répartis en 159.465.925 actions ordinaires sans valeur nominale et 9.054.199 actions VVPR avec avantage fiscal, également sans valeur nominale. Toutes les actions donnent droit à une participation au bénéfice, sauf celles détenues par l'Entreprise.

8.20.3. Actions propres

Les actions propres sont comptabilisées au coût des actions rachetées. Au 31 mars 2012, Colruyt Group détenait 12.355.249 actions propres, soit 7,33% 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 1 avril 2012 jusqu'au 1 juin 2012 inclus, l'Entreprise a acquis 92.087 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.

8.20. Capitaux propres

8.20.1. Gestion du capital

L'objectif de Colruyt Group 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 de Colruyt Group. Le taux de distribution (pay-out ratio) a ces dernières années toujours été supérieur à un tiers du bénéfice de Colruyt Group et s'élève cette année à 43,6%. Selon les dispositions statutaires, au moins 90% du bénéfice distribuable sont destinés aux actionnaires et maximum 10% aux administrateurs. Par ailleurs, Colruyt Group 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 de Colruyt Group est également une des priorités de Colruyt Group, raison pour laquelle il organise chaque année, depuis 1987, une augmentation du capital réservée au personnel.

8.20.2. Capital

Sur décision de l'Assemblée Générale extraordinaire des Actionnaires du 13 octobre 2011, le capital a été augmenté de 225.194 actions VVPR avec avantage fiscal, réservées aux membres du personnel de Colruyt Group; cette augmentation

8.20.4. Dividendes

Le 22 juin 2012, le Conseil d'Administration a proposé la mise en paiement d'un dividende brut de 148,4 millions d'euros soit 0,95 euros par action. L'exercice précédent, le dividende proposé s'élevait à 145,9 millions d'euros soit 0,92 euro par action. Ce montant tient compte de la situation du rachat d'actions propres jusqu'au 1 juin 2012 inclus et du nombre d'actions réservées dans le cadre de la participation au bénéfice due en septembre 2012. Le dividende n'a pas été repris dans les comptes consolidés de l'exercice 2011/12.

8.20.5. Attribution d'actions aux membres du personnel dans le cadre de la participation au bénéfice

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, Colruyt Group a mis au point, en collaboration avec les partenaires sociaux, un système de participation au bénéfice. Colruyt Group 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 29,89 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 2011, un montant de 24,8 millions d'euros (comprenant le précompte mobilier et les charges sociales)

a été réservé dans le cadre de la participation au bénéfice. Au cours de l'exercice, 3,7 millions d'euros (hors précompte mobilier) a été attribué sous forme d'actions, ce qui correspond à 101.339 actions.

Le 31 mars 2012, un montant de 24,6 millions d'euros (comprenant le précompte mobilier et les charges sociales) a été rendu disponible pour la participation au bénéfice, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale des Actionnaires. Cette année, 7.080 membres du personnel ont choisi de recevoir leur participation au bénéfice sous la forme d'actions, ce qui correspond à un montant de 2,9 millions d'euros (précompte mobilier exclu) et à un nombre de 97.196 actions.

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)
Au 1 avril 2010	159.465.925	8.113.420	167.579.345	9.840.020	157.739.325
Augmentation du capital réservée au personnel	-	715.585	715.585	-	715.585
Rachat d'actions propres	-	-	-	191.201	(191.201)
Attribution au personnel au titre de participation au bénéfice (exercice 2009/10)	-	-	-	(269.885)	269.885
Au 31 mars 2011	159.465.925	8.829.005	168.294.930	9.761.336	158.533.594

	Actions ordinaires	Actions VVPR	Actions émises (a)	Actions propres (b)	Nombre en circulation (a) - (b)
Au 1 avril 2011	159.465.925	8.829.005	168.294.930	9.761.336	158.533.594
Augmentation du capital réservée au personnel	-	225.194	225.194	-	225.194
Rachat d'actions propres	-	-	-	2.695.173	(2.695.173)
Attribution au personnel au titre de participation au bénéfice (exercice 2010/11)	-	-	-	(101.260)	101.260
Au 31 mars 2012	159.465.925	9.054.199	168.520.124	12.355.249	156.164.875

8.20.6. Structure de l'actionnariat

Suivant la dernière déclaration de transparence du 7 mai 2012, la structure de l'actionnariat de la S.A. Ets. Fr. Colruyt se présente comme suit:

	Actions
Famille Colruyt et apparentés	78.358.565
Ets. Fr. Colruyt S.A. (actions propres)	12.443.336
Groupe Sofina	8.750.000
Total des personnes agissant de concert	99.551.901

Le solde du total d'actions émises au 31 mars 2012 (168.520.124 actions), 68.968.223 actions ou 40,93%, est aux mains du public. Pour plus de détails, nous renvoyons le lecteur à la Partie 04: Gouvernance d'entreprise.

8.20.7. Autres réserves

Les autres réserves se présentent comme suit:

	01.04.2010	Dotation/ (diminution)	31.03.2011
(en millions d'EUR)			
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
Bénéfices/(pertes) résultant de la conversion de filiales étrangères	(0,4)	(0,1)	(0,5)
Quote-part dans les autres éléments du résultat global des entreprises associées	1,0	0,8	1,8
Réductions sur augmentations du capital	3,9	4,0	7,9
Plus-values sur les actions attribuées au titre de participation au bénéfice	1,1	1,5	2,6
Variation de la provision de la participation au bénéfice en actions	0,6	(6,1)	(5,5)
Total autres réserves	10,3	5,5	15,8

	01.04.2011	Dotation/ (diminution)	31.03.2012
(en millions d'EUR)			
Profits / (pertes) actuariel(le)s après impôts sur les passifs au titre d'avantages du personnel à long terme	9,5	(0,6)	8,9
Bénéfices/(pertes) résultant de la conversion de filiales étrangères	(0,5)	(0,3)	(0,8)
Quote-part dans les autres éléments du résultat global des entreprises associées	1,8	(11,6)	(9,8)
Réductions sur augmentations du capital	7,9	1,0	8,9
Plus-values sur les actions attribuées au titre de participation au bénéfice	2,6	0,6	3,2
Variation de la provision de la participation au bénéfice en actions	(5,5)	(0,8)	(6,3)
Total autres réserves	15,8	(11,7)	4,1

8.21. Bénéfice par action

	2011/12	2010/11
Total des activités		
Résultat net (quote-part de Colruyt Group) (en millions d'euros)	342,9	338,0
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation	157.391.224	158.032.176
Bénéfice net par action ordinaire - de base (en euro)	2,18	2,14
Bénéfice net par action ordinaire - dilué (en euro)	2,18	2,14

Etant donné que, pour les exercices concernés, il n'y a pas eu de cessation d'activité suffisamment importante, le tableau ci-dessus est également valable pour les informations à fournir sur les activités poursuivies.

Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation

	2011/12	2010/11
Nombre d'actions ordinaires en circulation au 1 avril	158.533.594	157.739.325
Impact de l'augmentation de capital	60.677	192.810
Impact des actions attribuées au titre de la participation au bénéfice	50.630	134.943
Impact des actions vendues	-	-
Impact des actions rachetées	(1.253.677)	(34.902)
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au 31 mars	157.391.224	158.032.176

8.22. Provisions

	Risques liés à l'environnement	Autres risques	Total
(en millions d'EUR)			
Au 1 avril 2010	6,7	8,4	15,1
Dotation	0,3	3,6	3,9
Utilisation	(1,3)	(3,6)	(4,9)
Reprise	(0,3)	(0,5)	(0,7)
Au 31 mars 2011	5,5	7,9	13,4

	Risques liés à l'environnement	Autres risques	Total
(en millions d'EUR)			
Au 1 avril 2011	5,5	7,9	13,4
Dotation	0,4	3,9	4,3
Utilisation	(1,3)	(2,1)	(3,4)
Reprise	(1,2)	(0,7)	(1,9)
Classé comme détenu en vue de la vente	0,0	(0,1)	(0,1)
Au 31 mars 2012	3,4	9,0	12,4

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.

Les autres provisions comprennent essentiellement des provisions pour des litiges en cours et des provisions pour réassurance.

8.23. Passifs non courants relatifs aux avantages du personnel

	Avantages pour départ anticipé	Autres avantages postérieurs à l'emploi	Total
(en millions d'EUR)			
Au 1 avril 2010	33,2	4,0	37,2
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)
Au 31 mars 2011	27,3	4,4	31,7

	Avantages pour départ anticipé	Autres avantages postérieurs à l'emploi	Total
(en millions d'EUR)			
Au 1 avril 2011	27,3	4,4	31,7
Acquisition par regroupements d'entreprises	0,0	0,0	0,0
Dotation ⁽¹⁾	1,8	0,8	2,6
Reprise/utilisation ⁽¹⁾	(1,9)	(0,1)	(2,0)
Classés comme détenus en vue de la vente	(0,2)	(0,0)	(0,2)
Actualisation ⁽²⁾	1,4	0,1	1,5
Bénéfices et pertes actuariels ⁽³⁾	0,5	0,2	0,7
Au 31 mars 2012	29,0	5,4	34,3

(1) inclus dans le compte de résultats consolidé dans les 'Frais de personnel'
(2) inclus dans le compte de résultats consolidé dans le 'Résultat financier net'
(3) inclus dans l'état consolidé du résultat global

Régimes à cotisations définies (plans de pension à cotisations définies)

Dans le cadre des régimes à cotisations définies, Colruyt Group verse ses cotisations à des organismes d'assurance bien définis. Ces cotisations de pension sont comptabilisées dans le compte de résultats de l'exercice durant lequel elles sont exigibles. Au cours de l'exercice 2010/11, elles ont atteint un total de 8,6 millions d'euros (la période précédente 9,1 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, Colruyt Group n'a pas d'autre obligation 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 (le chômage avec complément d'entreprise)

La possibilité de départ anticipé, tel qu'elle est en vigueur au sein de Colruyt Group pour les membres du personnel des sociétés belges est basée sur la réglementation en vigueur en Belgique sur les prépensions. Depuis le 1 janvier 2012 la dénomination du régime de 'prépension' a été changée en 'régime de chômage avec complément d'entreprise'. Le régime de chômage avec complément d'entreprise et les conditions concernant l'âge et l'ancienneté requis pour bénéficier du chômage avec complément d'entreprise 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 de Colruyt Group sont

également applicables, mais offrent des avantages similaires à la CCT n° 17.

Les indemnités 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 comptabilisés dans le compte de résultats 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 chômage avec complément d'entreprise (estimée sur base de données historiques de Colruyt Group). 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.

Dans ses calculs, Colruyt Group utilise les hypothèses suivantes:

- taux d'actualisation: 4% contre 5% l'année dernière
- inflation, augmentation des rémunérations: 2,5% (inchangé par rapport à l'année dernière)

Au cours de la période, les changements de paramètres suivants se sont produits :

- à la suite d'un changement de législation (arrêté royal du 28 décembre 2011 modifiant l'arrêté royal du 3 mai 2007 fixant le régime conventionnel de chômage avec complément d'entreprise dans le cadre du Pacte de solidarité entre les générations, visant à augmenter le taux d'emploi des travailleurs âgés, M.B. du 28 décembre 2011), les conditions d'âge et de carrière professionnelle afin de pouvoir bénéficier du régime de chômage avec complément d'entreprise à partir de 2015 sont rendues plus sévères : à l'exception des métiers pénibles, l'âge requis est porté à 60 ans pour les hommes et les femmes et la carrière professionnelle requise est portée à 40 ans pour les hommes et 31 ans pour les femmes. Pour les femmes, les conditions relatives à la carrière professionnelle seront progressivement augmentées d'une année par an afin de s'élever également à 40 ans en 2024.
- à la suite d'un autre changement de législation (articles 122 à 124 de la loi-programme (I) du 29 mars 2012, M.B. 6 avril 2012) les cotisations patronales sur les indemnités de chômage avec

complément d'entreprise sont augmentées à partir du 1 avril 2012 (augmentation de 10% et plus).

Les changements de paramètres résultant de la législation modifiée ont été considérés par Colruyt Group comme des changements d'hypothèses actuarielles. Par conséquent, l'impact sur les passifs au titre des avantages du personnel a été directement comptabilisé dans les autres éléments du résultat global. Cela s'explique par le fait qu'intrinsèquement il n'y a pas eu de modification des conventions collectives de travail relatives au départ anticipé.

Autres avantages postérieurs à l'emploi

Les autres avantages payables lors du départ à la retraite comportent notamment des primes d'ancienneté (sociétés belges) et les indemnités fixées légalement (sociétés françaises). La provision constituée est égale aux valeurs actuarielles des primes de départ attribuées à la période de service prestée, compte tenu du nombre de personnes qui resteront en service jusqu'à la date de la (pré)pension.

Les calculs concernant les 'Autres avantages postérieurs à l'emploi' se basent sur les paramètres repris sous le point 'Indemnités de départ anticipé (régime de chômage avec complément d'entreprise)'.

L'impact du changement de la législation des autres avantages postérieurs à l'emploi a été comptabilisé de la même manière que pour les indemnités de départ anticipé.

8.24. Passifs productifs d'intérêts

8.24.1. Passifs non courants productifs d'intérêts

	Dettes de location-financement	Prêts bancaires	Autres	Total
(en millions d'EUR)				
Au 1 avril 2010	6,8	2,5	8,4	17,6
Acquis par regroupements d'entreprises	0,1	5,5	0,3	5,9
Dotation	0,9	-	-	0,9
Diminution	-	-	(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
Au 31 mars 2011	5,9	2,4	8,1	16,4

	Dettes de location-financement	Prêts bancaires	Autres	Total
(en millions d'EUR)				
Au 1 avril 2011	5,9	2,4	8,1	16,4
Acquis par regroupements d'entreprises	-	0,1	-	0,1
Dotation	17,7	-	0,1	17,7
Diminution	(0,5)	-	-	(0,5)
Transfert vers court terme	(3,4)	(1,3)	(0,4)	(5,1)
Variation de la valeur temporelle de l'argent	-	-	0,5	0,5
Au 31 mars 2012	19,7	1,2	8,2	29,1

Colruyt Group ne court aucun risque de change sur ses emprunts, car ils sont tous libellés en devise locale.

8.24.2. Passifs non courants productifs d'intérêts et échéant dans l'année

	Dettes de location-financement	Prêts bancaires	Autres	Total
(en millions d'EUR)				
Au 1 avril 2010	1,0	0,6	2,0	3,6
Acquis par regroupements d'entreprises	0,0	3,7	0,5	4,2
Dotation	0,4	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
Au 31 mars 2011	1,6	0,8	0,5	2,8

	Dettes de location-financement	Prêts bancaires	Autres	Total
(en millions d'EUR)				
Au 1 avril 2011	1,6	0,8	0,5	2,8
Acquis par regroupements d'entreprises	-	0,0	0,0	0,0
Dotation	5,1	-	-	5,1
Diminution	(7,1)	(1,2)	(0,4)	(8,7)
Transfert à partir du long terme	3,4	1,3	0,4	5,1
Au 31 mars 2012	2,9	0,9	0,5	4,3

Les passifs productifs d'intérêt sont constitués principalement de dettes de location-financement et d'autres passifs. L'accroissement des dettes de location-financement au cours de la période s'explique essentiellement par la conclusion de nouveaux contrats de location-financement ayant des durées de plus de 5 ans. Ces nouveaux contrats concernent l'acquisition d'un centre logistique à Malines, visant à soutenir les activités de Spar dans le secteur opérationnel 'Commerce de gros et Foodservice'.

Les autres contrats de location-financement portent généralement sur des périodes allant jusque 5 ans. Les autres passifs sont principalement des passifs résultant de regroupements d'entreprises ayant généralement des durées de plus de 5 ans.

Une partie du solde restant dû des passifs financiers portants intérêts, à savoir 1,0 million d'euros, est garantie par des garanties réelles constituées. La valeur nette des actifs grevés s'élève à 21,4 millions d'euros (voir note 8.11 Immobilisations corporelles).

8.24.3. Echancier de remboursement

	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	Total
(en millions d'EUR)				
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
Total au 31 mars 2011	2,8	6,0	10,4	19,2

	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	Total
(en millions d'EUR)				
Dettes de location-financement et assimilées	2,9	5,9	13,8	22,6
Prêts bancaires à long terme	0,9	1,2	0,0	2,1
Autres	0,5	1,0	7,2	8,7
Total au 31 mars 2012	4,3	8,1	21,0	33,4

8.24.4. Dettes de location-financement

	Paiements 2011/12	Intérêts 2011/12	Principal 2011/12	Paiements 2010/11	Intérêts 2010/11	Principal 2010/11
(en millions d'EUR)						
< 1 an	3,6	0,6	2,9	1,9	0,3	1,6
1-5 ans	7,6	1,7	5,9	2,3	0,1	2,2
> 5 ans	14,9	1,2	13,8	3,7	0,0	3,7
Total	26,1	3,5	22,6	7,9	0,4	7,5

8.24.5. Prêts bancaires et autres

	Remboursements 2011/12	Intérêts 2011/12	Capital 2011/12	Remboursements 2010/11	Intérêts 2010/11	Capital 2010/11
(en millions d'EUR)						
< 1 an	1,5	0,1	1,4	1,4	0,1	1,3
1-5 ans	2,3	0,1	2,2	3,8	0,1	3,7
> 5 ans	7,2	0,0	7,2	6,8	0,0	6,8
Total	11,0	0,2	10,8	12,0	0,2	11,8

8.25. Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs

	31.03.12	31.03.11
(en millions d'EUR)		
Autres passifs non courants	0,1	0,3
Total autres passifs (non courants)	0,1	0,3
Dettes commerciales	868,2	896,2
Garanties reçues et acomptes sur commandes	21,0	21,8
Total dettes commerciales	889,2	918,0
Passifs courants relatifs aux avantages du personnel	346,0	324,5
TVA et autres taxes à payer	62,7	45,3
Dividendes à payer	2,4	2,2
Produits à reporter	17,1	13,4
Autres postes à payer	3,9	9,8
Total passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs (courants)	432,1	395,2

Echéancier de remboursement

	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
(en millions d'EUR)			
Autres passifs (non courants)	-	0,3	-
Dettes commerciales	918,0	-	-
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	395,2	-	-
Total au 31 mars 2011	1.313,2	0,3	-

	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
(en millions d'EUR)			
Autres passifs (non courants)	-	0,1	-
Dettes commerciales	889,2	-	-
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	432,1	-	-
Total au 31 mars 2012	1.321,3	0,1	-

8.26. Gestion des risques

8.26.1. Risques liés aux instruments financiers

a. Risque de taux de change

Bien que Colruyt Group 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, Colruyt Group court un risque de taux de change

d'ordre transactionnel sur les achats qu'il effectue dans une devise étrangère. Colruyt Group ne couvre pas le risque de taux de change pour ses achats en devises étrangères.

Les résultats de conversion sur les achats en devises étrangères sont comptabilisés directement dans le compte de résultats.

L'exposition de Colruyt Group aux fluctuations de taux de change est basée sur les positions suivantes en devises étrangères:

	Dettes commerciales	
(en millions d'EUR)		
USD	1,3	0,8
AUD	0,2	0,5
ZAR	0,1	0,1
INR	0,1	-
GBP	0,1	-
Total	1,8	1,4

L'influence des fluctuations des cours par rapport à l'euro est relativement limitée.

Colruyt Group ne détient pas d'autres actifs ou passifs financiers en devises étrangères.

Les dettes de location-financement de Colruyt Group représentaient 22,6 millions d'euros au 31 mars 2012 (7,5 millions d'euros au 31 mars 2011) et sont pour la plupart à taux d'intérêt variable.

b. Risque de taux d'intérêt

Etant donné l'ampleur limitée des emprunts et des dettes de location-financement dans le bilan, Colruyt Group ne couvre pas ses risques de taux d'intérêt. Au 31 mars 2012, le montant total des emprunts s'élevait à 10,7 millions d'euros (passifs courants et non courants confondus), soit 0,3% du total bilantaire (11,7 millions d'euros au 31 mars 2011) et 3,4% de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. La plupart de ces emprunts ont été conclus à taux fixe.

Colruyt Group place généralement sur des comptes à terme les liquidités qu'il n'utilise pas couramment. Etant donné les passifs productifs d'intérêts limités de Colruyt Group, 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 de Colruyt Group:

	2011/12 -1%	2011/12 +1%	2010/11 -1%	2010/11 +1%
(en millions d'EUR)				
Charges d'intérêts sur dettes de location-financement et emprunts	0,2	(0,2)	0,1	(0,1)
Produits sur prêts consentis aux clients et autres créances productives d'intérêts	(0,3)	0,3	(0,4)	0,4
Produits sur comptes à terme	(1,6)	1,6	(1,1)	1,1
Produits sur titres détenus à des fins de transactions	(0,2)	0,2	(0,1)	0,1
Effet net sur le résultat d'une fluctuation du taux d'intérêt	(1,9)	1,9	(1,5)	1,5

c. Risque de crédit

Pour Colruyt Group le risque de crédit lié aux créances commerciales est limité comme un nombre important de clients paie ses achats au comptant, principalement pour le Commerce de détail (Retail). La majeure partie des créances restant dues se situe dans l'activité Commerce en gros et Foodservice, où Colruyt Group accorde à ses clients les délais de paiement habituels du secteur. Les risques sont limités au maximum par un suivi régulier de la rentabilité des clients du commerce de gros ou des entrepreneurs indépendants affiliés. C'est ainsi que Colruyt Group demande aux entrepreneurs indépendants affiliés des garanties bancaires ou aux clients importants de

DATS24 l'ouverture d'un compte bancaire bloqué. Les entités de l'activité d'ingénierie et de l'activité graphique offrent des délais de paiement d'usage dans leur secteur, également doublés d'une enquête de solvabilité régulière pour les clients dépassant 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 de Colruyt Group se traduit par la valeur comptable des actifs financiers. La valeur comptable est présentée nette, pertes de valeur incluses:

	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette	Garanties bancaires reçues hors bilan	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette	Garanties bancaires reçues hors bilan
	2011/12	2011/12	2011/12	2011/12	2010/11	2010/11	2010/11	2010/11
(en millions d'EUR)								
Autres créances productives d'intérêts	17,4	(1,2)	16,3	-	19,4	(2,4)	17,0	-
Garanties octroyées	2,4	-	2,4	-	5,1	-	5,1	-
Prêts consentis aux clients	4,7	(1,1)	3,6	-	5,0	(1,1)	3,9	-
Actifs financiers disponibles à la vente	46,0	(0,4)	45,6	-	43,3	(0,3)	43,0	-
Actifs financiers détenu à des fins de transaction	26,1	(0,7)	25,4	-	25,1	-	25,1	-
Créances commerciales	455,7	(12,9)	442,9	19,8	450,1	(9,6)	440,5	17,3
Autres créances	24,5	0,0	24,5	-	25,6	-	25,6	-
Contrats de construction	-	-	-	-	1,6	-	1,6	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	308,3	-	308,3	-	287,9	-	287,9	-
Total	885,2	(16,3)	868,9	19,8	863,1	(13,4)	849,7	17,3

Colruyt Group 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 30,2 millions d'euros. Le recouvrement de ce solde restant dû avait ainsi été assuré par des garanties bancaires à concurrence de 19,8 millions d'euros (contre 17,3 millions d'euros pour la période comparative).

d. Risque de liquidité

La S.A. Finco fait office de coordinateur financier de Colruyt Group et veille à ce que toutes les entités de Colruyt Group 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 entités de Colruyt Group pour apurer les déficits des autres. Finco se charge également du placement des liquidités de Colruyt Group, 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 de Colruyt Group par le biais de prévisions de cash flow. Au

cours de ces dernières années, Colruyt Group n'a pas dû avoir recours à des financements externes; les emprunts et contrats de location-financement en cours résultent principalement de regroupements d'entreprises et la politique de Colruyt Group consiste à les réduire le plus vite possible, pour autant que cela puisse se faire à un coût raisonnable. La proportion du portefeuille de placement à court terme par rapport aux liquidités de Colruyt Group s'élève à 8,1% (8,8% pour la période précédente).

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 de Colruyt Group, 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 couverture du risque de réassurance de Colruyt Group. La valeur totale du portefeuille de placements à court terme de Colruyt Group se chiffre au 31 mars 2012 à 25,4 millions d'euros; dont 24,7 millions d'euros uniquement pour le portefeuille de S.A. Locré. Dès lors, les variations des cours de bourse peuvent

avoir un impact sur les résultats financiers de Colruyt Group. Le portefeuille de placement de Colruyt Group a connu très peu de fluctuations au cours de l'exercice, résultant en une réduction de valeur de 0,3 million d'euros. Au cours de l'exercice précédent une réévaluation de 0,6 millions avait été comptabilisée.

Conformément à IFRS 7, 'Instruments financiers: Informations à fournir', les instruments financiers sont classés sur base d'une hiérarchie de la juste valeur.

f. Actifs financiers par catégorie et par classe:

	Coût historique ou coût amorti	Evaluation à la juste valeur		
		Prix publiés	Prix de marché observables	Prix de marché non observables
		Niveau 1 2010/11	Niveau 2 2010/11	Niveau 3 2010/11
2010/11				
(en millions d'EUR)				
Actifs financiers:				
Placements disponibles à la vente, par le biais de l'état du résultat global	35,1	-	-	7,9
Prêts et créances	493,7	-	-	-
Placements détenus à des fins de transactions par le biais du compte de résultats	-	25,1	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	287,9	-	-	-
Total au 31 mars 2011	815,3	25,1	-	7,9

Passifs financiers:

Passifs productifs d'intérêts	11,7	-	-	-
Dettes de location-financement	7,5	-	-	-
Dettes commerciales	918,0	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3,6	-	-	-
Total au 31 mars 2011	940,7	-	-	-

	Coût historique ou coût amorti	Evaluation à la juste valeur		
		Prix publiés	Prix de marché observables	Prix de marché non observables
		Niveau 1 2011/12	Niveau 2 2011/12	Niveau 3 2011/12
(en millions d'EUR)				
Actifs financiers:				
Placements disponibles à la vente, par le biais de l'état du résultat global	35,0	-	-	10,6
Prêts et créances	489,6	-	-	-
Placements détenus à des fins de transactions par le biais du compte de résultats	-	25,4	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	308,3	-	-	-
Total au 31 mars 2012	832,9	25,4	-	10,6
Passifs financiers:				
Passifs productifs d'intérêts	10,7	-	-	-
Dettes de location-financement	22,6	-	-	-
Dettes commerciales	889,2	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	0,7	-	-	-
Total au 31 mars 2012	923,3	-	-	

La hiérarchie 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 instruments financiers pour lesquels 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 instruments financiers qui ne sont pas négociés sur un marché actif, et dont la juste valeur est déterminée 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. Colruyt Group 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.

Les placements disponibles à la vente comportent la 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 Colruyt Group 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 très différente d'une évaluation sur base d'un modèle de multiples du marché ou d'une valorisation boursière. Au cours de la période actuelle, ces participations dans des sociétés à portefeuille ont été augmentées à concurrence de 2,7 million nette, à la suite de libérations de capital pour 3,7 millions d'euros et de ventes s'élevant à 1,0 million d'euros.

8.26.2. Autres risques

Outre les risques décrits précédemment, Colruyt Group est exposé à une série d'autres risques, ne présentant pas nécessairement un caractère financier, mais pouvant néanmoins affecter la position financière de Colruyt Group. Une description des risques qui n'ont pas été abordés dans cette section ainsi que la manière dont Colruyt Group gère ces risques se trouve en Partie 04: Gouvernance d'entreprise. Dans ce cadre, nous faisons également référence au Comité d'Audit, qui se réunit régulièrement afin de traiter les rapports émis par le département 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 plusieurs autres groupes. Une description détaillée du fonctionnement du Comité d'Audit se trouve en Partie 04: Gouvernance d'entreprise.

8.27. Droits et engagements hors bilan

Colruyt Group 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.

D'autre part, Colruyt Group est également confronté aux obligations contractuelles concernant les investissements futurs en immobilisations corporelles ainsi que les engagements d'achat de biens et de services. L'échéancier des montants dus au titre de ces engagements se présente comme suit:

	31.03.11	<1 an	1-5 ans	>5 ans
(en millions d'EUR)				
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
	31.03.12	<1 an	1-5 ans	>5 ans
(en millions d'EUR)				
Contrats de location en tant que preneur	52,4	17,1	20,3	14,9
Engagements d'achat d'immobilisations	28,6	17,2	11,4	-
Engagements d'achat de marchandises destinées à la vente	96,6	96,6	-	-
Autres engagements	13,5	5,6	7,9	-

Les obligations résultant de contrats de location-financement en tant que preneur concernent uniquement les obligations de contrats non résiliables portant sur des biens immobiliers. Le compte de résultats comporte des loyers et des charges liés à la location de biens immobiliers à concurrence de 24,7 millions d'euros (contre 23,9 millions d'euros l'exercice précédent). Outre les charges des loyers résultants de contrats non résiliables, le compte de résultats comporte également d'autres coûts liés à la location (tels que les précomptes immobiliers) et les charges des loyers de contrats résiliables.

Les engagements d'acquisition d'immobilisations, d'un montant de 28,6 millions d'euros, se composent principalement d'obligations contractées dans le cadre de l'achat de terrains et d'immeubles.

Les engagements d'achat de marchandises, d'un montant de 96,6 millions d'euros, découlent de contrats à terme conclus avec des fournisseurs et ayant pour objet, dans le chef de Colruyt Group, de garantir un approvisionnement suffisant pour certaines marchandises.

Les autres engagements découlent de contrats à terme en matière de prestations informatiques pour un montant de 13,1 millions d'euros (9,7 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. Par ailleurs, Colruyt Group a conclu un contrat-cadre avec une société de production afin d'investir dans les travaux audiovisuels. Cela résulte en une obligation de 0,4 million d'euros.

Colruyt Group dispose également de certains droits, qui ne sont pas repris dans l'état de la position financière. Occasionnellement Colruyt Group donne en location des biens immobiliers sur base de contrats de location simple ('leasing opérationnel'). Colruyt Group dispose de certains droits de vente, qui découlent exclusivement de la vente d'immobilisations.

	31.03.11	<1 an	1-5 ans	>5 ans
(en millions d'EUR)				
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

	31.03.12	<1 an	1-5 ans	>5 ans
(en millions d'EUR)				
Contrats de location en tant que bailleur	13,5	6,4	7,1	0,0
Droits découlant de la vente d'immobilisations	6,8	0,5	6,4	-

8.28. Passifs éventuels et actifs éventuels

Les passifs éventuels et les actifs éventuels comprennent tous les éléments non comptabilisés au bilan que Colruyt Group a envers des tiers (conformément à IAS 37, 'Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels').

Le tableau suivant donne un aperçu de tous les passifs éventuels et actifs éventuels auxquels Colruyt Group est confronté:

	31.03.12	31.03.11 Retraité	31.03.11 Publié
(en millions d'EUR)			
Garanties données par Colruyt Group ⁽¹⁾	-	-	12,5
Litiges	4,2	6,9	6,9
Autres	2,6	3,4	3,4

(1) Ce montant concernait la garantie au titre d'une obligation déjà comptabilisée en tant que passif au bilan.

Il n'existe pas de garanties accordées ou reçues par Colruyt Group qui puissent contenir un passif éventuel ou un droit éventuel pour Colruyt Group.

A la date de clôture, un nombre limité d'actions en justice était en cours contre Colruyt Group. Bien que contestées, elles représentent ensemble un passif éventuel de 4,2 millions d'euros (contre 6,9 millions d'euros pour la période précédente). Sur la base des conseils juridiques obtenus, des provisions à hauteur de 3,3 millions d'euros (contre 4,8 millions d'euros pour la période précédente) ont été constituées.

Les litiges en matière de droit commercial à concurrence de 1,7 millions d'euros (contre 3,4 millions d'euros pour la période précédente) ont généralement trait à de prétendus préjudices commerciaux et à des résiliations irrégulières de contrats commerciaux ou locatifs.

Les litiges en matière de droit du travail à concurrence de 1,6 millions d'euros (contre 2,4 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 0,9 million d'euros (1,1 millions d'euros pour la période précédente), concernent tant des litiges fiscaux que des litiges de droit commun.

En outre, Colruyt Group 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. Colruyt Group 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. Colruyt Group n'est pas au courant d'une reprise de la procédure.

Les engagements afférents aux programmes de rachat souscrits par Colruyt Group sont classés sous les 'Autres passifs éventuels'. Il s'agit d'engagements de rachat consentis aux institutions financières pour les financements octroyés aux commerçants

indépendants affiliés. Le passif éventuel total s'élève à 2,6 millions d'euros (3,4 millions d'euros pour la période précédente).

Colruyt Group estime que ces engagements ne donneront pas lieu à des obligations financières importantes.

8.29. Dividendes payés et proposés

Au 5 octobre 2011, un dividende brut de 0,92 euros par action a été versé aux actionnaires.

Pour l'exercice 2011/12, le Conseil d'Administration proposera un dividende brut de 0,95 euros par action, payable à partir du 3 octobre 2012. Puisque l'approbation de ce dividende s'effectue à l'occasion de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 26 septembre 2012, 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'Administration se rapporte à 156.169.984 actions (déduction faite des actions propres rachetées et compte tenu des actions réservées au titre de la participation au bénéfice), comme établi le 1 juin 2012, le montant total des dividendes à payer s'élève à 148,4 millions d'euros.

8.30. Parties liées

Les tableaux suivants donnent un aperçu des transactions entre parties liées. Cette note comporte uniquement les transactions non éliminées.

Colruyt Group identifie, conformément à IAS 24, 'Information relative aux parties liées', différentes catégories de parties liées:

- a) les principaux dirigeants de Colruyt Group (voir Partie 04: Gouvernance d'entreprise) et apparentés
- b) les entités disposant du contrôle sur Colruyt Group (voir Partie 04: Gouvernance d'entreprise)
- c) les entreprises associées (voir note 8.12. Participations dans des entreprises associées)
- d) les entités contrôlées par ou dans lesquelles les principaux dirigeants de Colruyt Group 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., Korys Management N.V., Naiades Capital SARL et Invictus Blauwe Toren S.A.

La grande majorité des transactions et des soldes ouverts concerne les entreprises associées et 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.

8.30.1. Transactions entre parties liées exclusives des rémunérations des administrateurs et membres de la direction

	2011/12	2010/11
(en millions d'EUR)		
Produits	2,2	0,8
Charges	2,4	1,9
Créances	15,4	12,8
Passifs	0,3	0,1
Dividendes payés	75,1	73,2

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.

Les transactions avec différentes parties liées ont donné lieu à des produits s'élevant à 2,2 millions d'euros (0,8 million d'euros pour la période précédente). En effet, des prestations fournies

à une entreprise associée se sont chiffrées à 0,2 million d'euros (contre 0,6 million d'euros la période précédente) et des intérêts pour un montant de 1,9 million d'euros ont été reçus d'une entreprise associée.

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 2,2 millions d'euros (contre 1,1 million d'euros l'exercice précédent) et un abandon de créance pour un montant de 0,2 million d'euros (contre 0,5 million d'euros pour l'exercice précédent).

Les créances restant dues par les parties liées concernent essentiellement les soldes restant dus par des entreprises associées. Une créance productive d'intérêts conclue à des conditions de marché avec une entreprise associée pour un montant de 13,4 millions d'euros restait ouverte (l'exercice précédent 12,2 millions d'euros). De plus, Colruyt Group détient des créances courantes envers des entreprises associées à concurrence de 2,0 million d'euros (l'exercice précédent 0,5 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 75,1 millions d'euros. Il s'agit du paiement des dividendes relatifs à l'exercice 2010/11. Les dividendes payés sont présentés sur une base brute, afin de faire abstraction de la qualité des actionnaires.

8.30.2. 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.

	Rémunérations 2011/12	Nombre personnes / actions 2011/12	Rémunérations 2010/11	Nombre personnes / actions 2010/11
(en millions d'EUR)				
Conseil d'Administration		9		8
Rémunérations variables (tantièmes)	3,4		3,7	
Indemnités fixes (émoluments)	1,0		0,9	
Direction		9		10
Salaires	2,25		2,11	
Rémunérations variables	2,26		1,59	
Primes versées aux régimes à cotisations définies et autres éléments	0,41		0,30	
Avantages fondés sur des actions	0,02	503	0,04	980

Les tantièmes concernent les montants à payer au titre de l'exercice 2011/12, proposés par le Conseil d'Administration et sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Le rapport de rémunération établi par le Comité de Rémunération, (voir partie 04 : Gouvernance d'Entreprise) comporte davantage d'informations concernant la composition des rémunérations accordés aux principaux dirigeants.

8.31. Événements postérieurs à la date de clôture

Le 2 avril 2012, la direction de Colruyt Group et la direction actuelle d'Intrion, la filiale d'automatisation industrielle, ont signé le contrat de cession du fonds de commerce ('management buy-out'). Puisque les activités de la société Intrion s'éloignent en effet des métiers de base de Colruyt Group, cette activité a décidé de suivre dorénavant sa propre voie.

Au cours de l'exercice, la contribution de cette activité au chiffre d'affaires consolidé de Colruyt Group s'élève à 20,3 millions d'euros et elle embauchait 106 personnes sur une base d'équivalent temps plein.

De plus, il ne s'est produit entre le 31 mars et 22 juin 2012, le moment où ces états financiers consolidés ont été approuvés pour publication aucun autre événement susceptible d'avoir une influence significative sur les états en question.

8.32. 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 de Colruyt Group.

	2011/12	2010/11
(en millions d'EUR)		
Missions de contrôle (contrôle des comptes annuels)	0,9	0,8
Autres	0,4	0,2
Total	1,3	1,0

Les honoraires relatifs aux travaux d'audit s'élevaient à 0,9 million d'euros, dont 0,2 million d'euros à charge de l'Entreprise et 0,7 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 0,4 million d'euros.

8.33. Liste des sociétés consolidées

8.33.1. Entreprise

Ets. Fr. Colruyt S.A.	Hal, Belgique	-
-----------------------	---------------	---

8.33.2. Filiales

Alvocol S.A.	Hal, Belgique	59,88%
Atout Trefle S.C.I. ⁽¹⁾	Rochefort sur Nenon, France	100%
Aubépine S.A.R.L. ⁽¹⁾	Chalette S/L, France	100%
Bio-Planet S.A.	Hal, Belgique	100%
Blin Etablissements S.A.S. ⁽¹⁾	Saint Gilles, France	100%
Bodegas S.P.R.L.	Hal, Belgique	100%
Buurtwinkels Okay S.A.	Hal, Belgique	100%
Caféteries Namuroises Brécaf S.A.	Ciney, Belgique	100%
Codi-France S.A.S. ⁽¹⁾	Rochefort sur Nenon, France	100%
Codifrais S.A.S. ⁽¹⁾	Longueil St M, France	100%
Colim S.C.R.L.	Hal, Belgique	100%
Collivery S.A.	Hal, Belgique	100%
Colruyt France S.A. ⁽¹⁾	Orly, France	100%
Colruyt Gestion S.A.	Luxembourg, Grand-duché de Luxembourg	100%
Colruyt Group Services S.A.	Hal, Belgique	100%
Colruyt IT Consultancy India Priv. Ltd	Hyderabad, Inde	100%
Colruyt Luxembourg S.A.	Luxembourg, Grand-duché de Luxembourg	100%
Colruyt Mobile S.A.	Hal, Belgique	100%
Colruyt Vastgoed Les Pays-Bas B.V.	Hillegom, Les Pays-Bas	100%
Copimex S.A.	Hal, Belgique	100%
DATS24 S.A.	Hal, Belgique	100%
Davytrans S.A.	Hal, Belgique	100%
Des Buttes S.C.I. ⁽¹⁾	Rochefort sur Nenon, France	100%
Dimaco UK Limited	Kempston, Royaume-Uni	100%
Distienen S.A.	Ternat, Belgique	100%
DreamBaby S.A.	Hal, Belgique	100%
Dreamland France S.A.S. ⁽¹⁾	Rochefort sur Nenon, France	100%
DreamLand S.A.	Hal, Belgique	100%
E-Logistics S.A.	Hal, Belgique	100%
Enco Retail S.A.	Hal, Belgique	100%
Filaalst S.A.	Ternat, Belgique	100%
Filantwe S.A.	Ternat, Belgique	100%
Fildiast S.A.	Ternat, Belgique	100%
Filhalle S.A.	Ternat, Belgique	100%
Filkwaad S.A.	Ternat, Belgique	100%
Fillange 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%
Filroel S.A.	Ternat, Belgique	100%
Finco S.A.	Hal, Belgique	100%
Foodinvest S.A.	Hal, Belgique	100%
Foodlines S.P.R.L.	Hal, Belgique	100%

Immo Ciney S.P.R.L.	Hal, Belgique	100%
Immoco S.A.S. ⁽¹⁾	Rochefort sur Nenon, France	100%
Immo Dassenveld S.A.	Hal, Belgique	100%
Ineco S.A.S. ⁽¹⁾	Sainte Marie, La Réunion, France	100%
Infoco S.A.	Hal, Belgique	100%
Intrion NL B.V.	Hillegom, Les Pays-Bas	100%
Intrion S.A.	Hal, Belgique	100%
Jacodi S.C.I. ⁽¹⁾	Rochefort sur Nenon, France	100%
Katz S.C.I. ⁽¹⁾	Longueil St M, France	100%
Les Clauzures S.C.I. ⁽¹⁾	Montauban, France	100%
Locré S.A.	Luxembourg, Grand-duché de Luxembourg	100%
Northwind S.A. ⁽¹⁾	Zeebrugge, Belgique	66,67%
Parkwind S.A.	Louvain, Belgique	100%
Picta Frais S.A.S. ⁽¹⁾	Dissay, France	100%
Pro à Pro Distribution Export S.A.S. ⁽¹⁾	Orly, France	100%
Pro à Pro Distribution Nord S.A.S. ⁽¹⁾	Chalette S/L, France	100%
Pro à Pro Distribution Sud S.A.S. ⁽¹⁾	Montauban, France	100%
R.H.C. S.A.S. ⁽¹⁾	Boissy Saint Leger, France	99,12%
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	100%
Spar Retail S.A.	Ternat, Belgique	100%
Super 10 S.A.R.L. ⁽¹⁾	Chateaufort S/L, France	100%
Symeta S.A.	Hal, Belgique	100%
Transpro S.A.S. ⁽¹⁾	Sainte Marie, La Réunion, France	100%
Transpro France S.A.S. ⁽¹⁾	Aiton (Savoie), France	100%
U.C.G.A. Unifrais S.A. ⁽¹⁾	Estillac, France	99,12%
Unifrais Distribution S.A.S. ⁽¹⁾	Estillac, France	99,12%
Vlevico S.A.	Hal, Belgique	100%
Walcodis S.A.	Ath, Belgique	100%
Waldico S.A.	Ghislenghien, Belgique	100%
Walspar S.A.	Ternat, Belgique	100%
W-Cycle S.A.	Hal, Belgique	100%
WE Power S.A.	Hal, Belgique	100%

(1) Ces sociétés clôturent leur exercice au 31/12 et sont donc reprises à cette date dans les chiffres consolidés.

8.33.3. Entreprises associées

Belwind S.A.	Zeebrugge, Belgique	37,27%
Coopernic S.C.R.L. ⁽¹⁾	Bruxelles, Belgique	20,00%
Xenarjo S.C.R.L. ⁽¹⁾	Malines, Belgique	24,99%

(1) Ces sociétés clôturent leur exercice au 31/12 et sont donc reprises à cette date dans les chiffres consolidés.

8.33.4. Modifications du périmètre de consolidation

a. Nouvelles participations

En Belgique, toutes les actions de Gillard et Toussaint S.P.R.L., dont la dénomination a été changée en Immo Ciney S.P.R.L., ont été acquises en juillet 2011. A travers ce regroupement d'entreprise, Colruyt Group est devenu propriétaire d'un immeuble commercial précédemment loué par Colruyt Group.

b. Fusions

En Belgique, la fusion entre sociétés-sœurs a été finalisée dans le courant du mois de janvier 2012, entre d'une part les sociétés Supermarkt Pelgrims S.A., New Center S.A., Florma S.A., Caddyco S.A., Etn Battard S.A. et d'autre part la société Cafétéries Namuroises Brécaf S.A.

En France, les sociétés Discal/Silor S.A.S., Wilson S.A.S. et Nels & Co S.A.S. ont fusionné avec la société Codi-France S.A.S. avec effet rétroactif au 1 janvier 2011. D'autres fusions avec effet rétroactif au 1 janvier 2011 se sont conclues entre les sociétés Poirrette S.A.S. et Pro à Pro Distribution Nord S.A.S. ainsi qu'entre les sociétés Garnaud E.U.R.L. et Picta Frais S.A.S.

La fusion entre la société La Voulxoise S.A.S. et la société Unifrais Distribution S.A.S. a été finalisée en mars 2011.

Ces transactions n'ont pas eu d'impact sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

c. Nouvelle constitution

La société Colruyt Mobile S.A. a été constituée le 10 octobre 2011. Cette nouvelle société accueillera toutes les activités relatives à un nouveau service de téléphonie mobile.

Le 26 mars 2012, la société Parkwind S.A. a été constituée. Toutes les activités en matière d'énergie éolienne de Colruyt Group seront centralisées au sein de cette société, afin qu'elle puisse fonctionner en tant que société holding pouvant fournir des prestations de services et de financement. Afin de pouvoir soutenir le développement durable futur de cette activité, qu'on ne peut qualifier comme un métier de base, Colruyt Group est à la recherche de partenaires externes.

d. Autres modifications

Dans le courant de cet exercice, les liquidations des sociétés Unibuy G.I.E., Unifrais International S.A.S. Mitto S.A., Unipol 2 S.A., Colruyt Deutschland G.m.b.H. et Filvide S.A. ont été clôturées définitivement.

Par ailleurs, plusieurs changements de dénomination ont eu lieu : Fraxicor est devenu W-Cycle S.A., Mundipak B.V. est devenu Intrion NL B.V., Fildeurn S.A. est devenu Fillange S.A. et Co Markt Hoogdele S.A. est devenu Enco Retail S.A.

Enfin, le 30 mars 2012 la société Fema S.A.S. a été vendue à une partie externe.

8.34. 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.

En outre, ces documents peuvent également être obtenus sur demande au siège de la société:

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.

S.A. Ets. Fr. Colruyt – Edingensesteenweg 196, 1500 Halle –
Tél. 02 360 10 40 – Fax 02 360 02 07.

Internet: www.colruyt.be - E-mail: colruyt@colruyt.be

Bilan abrégé de la S.A. Ets. Fr. Colruyt

	31.03.12	31.03.11
(en millions d'EUR)		
Actifs immobilisés	3.180,2	3.414,2
I. Frais d'établissement	-	-
II. Immobilisations incorporelles	17,3	12,6
III. Immobilisations corporelles	151,9	129,5
IV. Immobilisations financières	3.010,9	3.272,1
Actifs circulants	1.251,6	1.078,3
V. Créances à plus d'un an	3,2	5,3
VI. Stocks et commandes en cours d'exécution	337,1	330,1
VII. Créances à un an au plus	393,7	384,6
VIII. Placements de trésorerie	373,1	307,2
IX. Valeurs disponibles	141,9	48,1
X. Comptes de régularisation	2,6	3,1
Total actif	4.431,8	4.492,5
Capitaux propres	844,1	877,3
I. Capital	239,1	232,9
II. Primes d'émission	0,0	0,0
III. Plus-values de réévaluation	6,1	6,1
IV. Réserves	398,2	637,6
V. Bénéfice reporté	200,4	0,3
VI. Subventions en capital	0,4	0,4
Provisions et impôts différés	6,8	5,5
Dettes	3.580,9	3.609,6
VIII. Dettes à plus d'un an	2.412,8	2.412,7
IX. Dettes à un an au plus	1.153,4	1.182,2
X. Comptes de régularisation	14,6	14,7
Total passif	4.431,8	4.492,5

Compte de résultats abrégé de la S.A. Ets. Fr. Colruyt

	2011/12	2010/11
(en millions d'EUR)		
I. Produits d'exploitation	5.717,3	5.381,8
II. Charges d'exploitation	(5.344,6)	(5.022,9)
III. Bénéfice d'exploitation	372,8	358,9
IV. Produits financiers	2,3	61,5
V. Charges financières	(113,5)	(37,2)
VI. Bénéfice courant avant impôts	261,6	383,1
VII. Produits exceptionnels	3,3	0,0
VIII. Charges exceptionnelles	(48,9)	(2,8)
IX. Bénéfice de l'exercice avant impôts	216,1	380,4
IX BIS A. Prélèvements sur les impôts différés	-	0,1
IX BIS B. Transfert aux impôts différés	-	0,0
X. Impôts sur le résultat	(95,9)	(110,1)
XI. Bénéfice de l'exercice	120,2	270,3
XII. Prélèvements sur les réserves immunisées	-	4,7
XII. Transfert aux réserves immunisées	(0,7)	(0,2)
XIII. Bénéfice de l'exercice à affecter	119,5	274,9

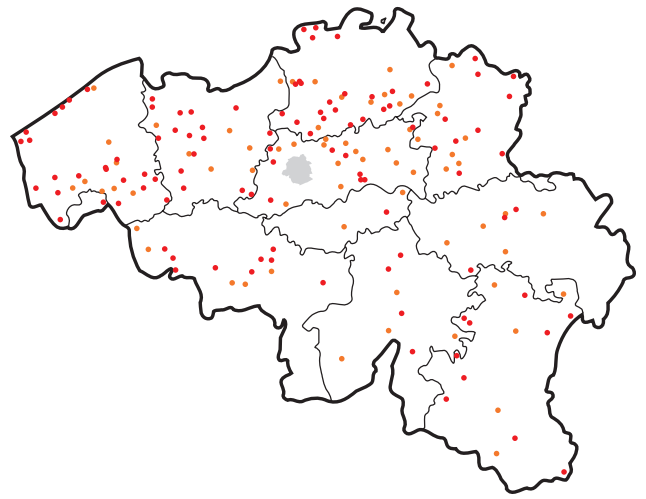
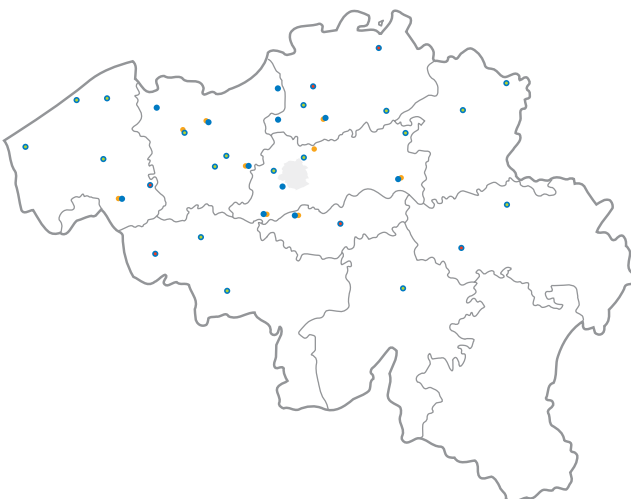
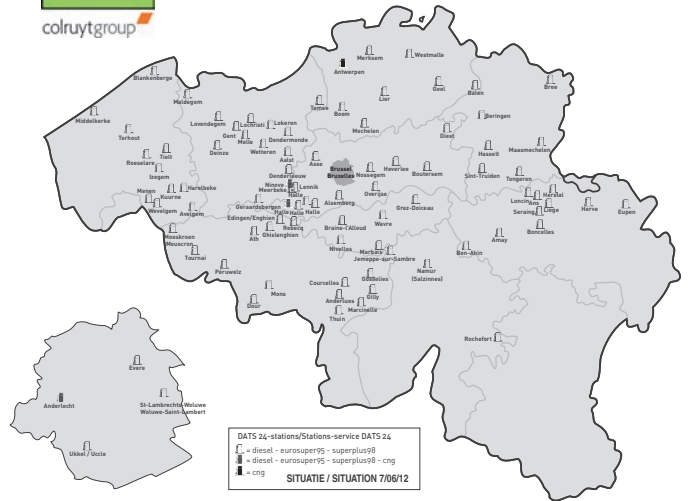
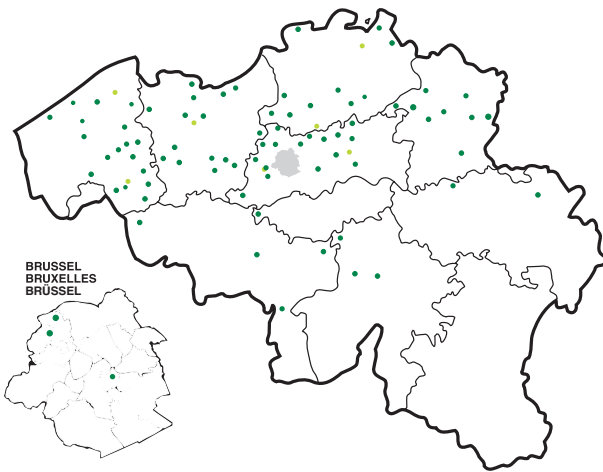
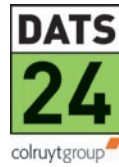
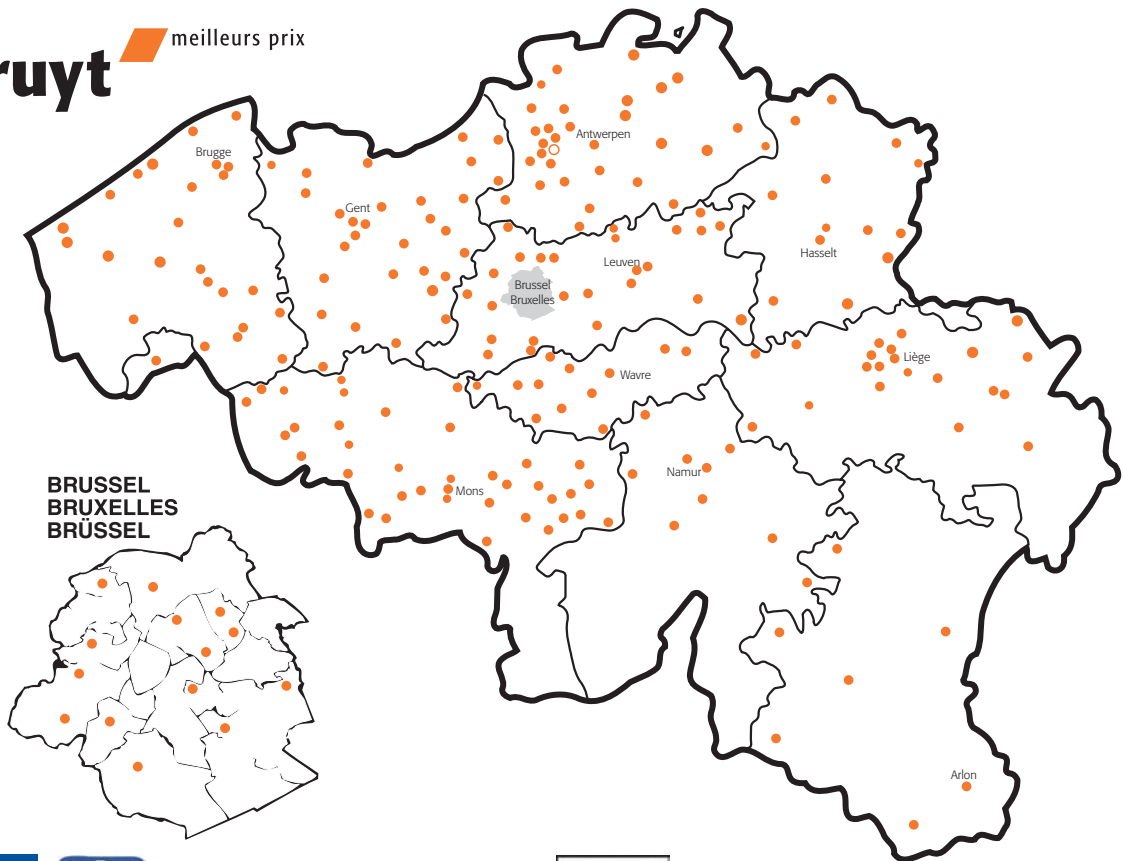
Répartition bénéficiaire de la S.A. Ets. Fr. Colruyt

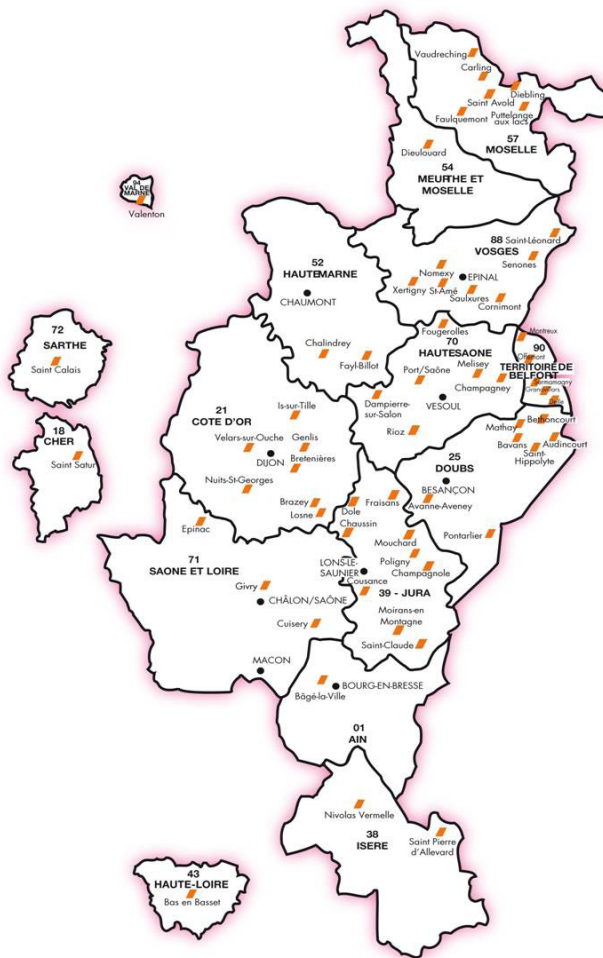
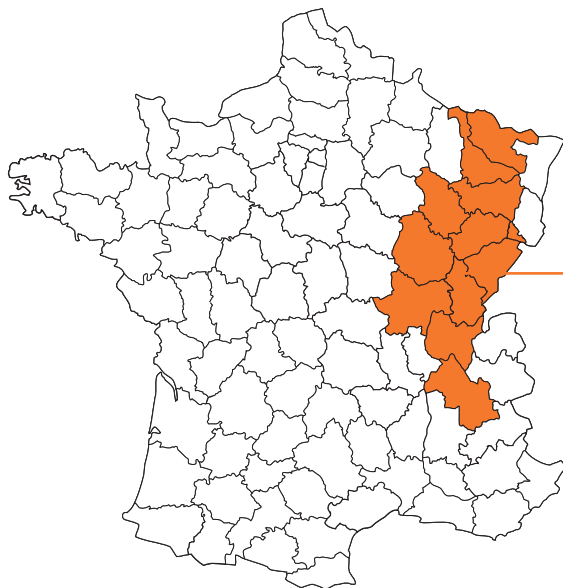
Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 26 septembre 2012 de répartir comme suit le bénéfice de l'exercice 2011/12:

	2011/12	2010/11
(en millions d'EUR)		
Bénéfice à affecter de l'exercice	119,5	274,9
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	0,3	0,3
Bénéfice à affecter	119,8	275,1
Prélèvement sur les fonds propres	242,0	-
Dotation à la réserve légale	0,6	2,4
Affectation aux autres réserves	0,0	112,9
Résultat à reporter	200,4	0,3
Rémunération du capital en espèces	148,4	145,9
Tantièmes	3,4	3,7
Autres dettes	9,0	9,9
Bénéfice à reporter	0,0	0,0

Rémunération du capital en espèces

Ce poste est calculé sur base du portefeuille d'actions propres au 11 juin 2012 et tient compte des actions réservées dans le cadre du versement de la participation au bénéfice en septembre 2012.





[www.colruytgroup.com/
rapportannuel2012](http://www.colruytgroup.com/rapportannuel2012)

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.com

La version néerlandaise du rapport annuel est la seule version officielle.

Les versions française et anglaise sont des traductions du texte original en néerlandais.