



# RAPPORT ANNUEL

2012-2013



**COLRUYT**  
GROUP



*Hal, le 20 juin 2013*

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. +32 (2) 360 10 40

Fax. + 32 (2) 360 02 07

Internet : [www.colruyt.be](http://www.colruyt.be) –

[www.colruytgroup.com](http://www.colruytgroup.com)

E-mail : [info@colruytgroup.com](mailto:info@colruytgroup.com)

EXERCICE 2012/2013

RAPPORT ANNUEL

soumis à l'Assemblée générale ordinaire

du 25 septembre 2013

par le

CONSEIL D'ADMINISTRATION

et

RAPPORT du COMMISSAIRE

Dit jaarverslag is ook verkrijgbaar

in het Nederlands.

This annual report is also available

in English.

#### Risques inhérents aux prévisions

Les déclarations formulées par Colruyt Group dans la présente publication, de même que les références à cette publication 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 la présente publication ou dans toute autre communication du groupe, qu'elle soit orale ou écrite.



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

# Aperçu

## des chapitres

# 00

# 01

# 02

### **Introduction** ..... 7

Mot du président ..... 09

Rapport de gestion ..... 11

Aperçu des principaux chiffres ....15

### **Qui sommes-nous ?** ..... 16

Colruyt Group –  
une famille d'entreprises .....19

Entreprenariat durable  
au sein de Colruyt Group  
de A à Z .....23

### **Ligne du temps** ..... 35

Aperçu ..... 36

Avril ..... 39

Mai ..... 43

Juin ..... 47

Juillet ..... 53

Août ..... 57

Septembre ..... 61

Octobre ..... 65

Novembre ..... 69

Décembre ..... 73

Janvier ..... 75

Février ..... 79

Mars ..... 83

La partie 00 est basée sur le rapport de gestion Colruyt Group 2012-2013 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 2012-2013.

# 03 04 05

## **Activités** ..... 89

Aperçu .....	90
Commerce de détail .....	92
Commerce de gros / Foodservice .....	108
Autres activités .....	115
Activités corporate .....	120

## **Gouvernance d'entreprise** ..... 133

Administration, surveillance et direction .....	134
Gouvernance d'entreprise / Administration durable .....	136
Actionnariat – actions Colruyt ..	152

## **Rapport financier** ..... 159

Compte de résultats consolidé ....	160
Etat consolidé du résultat global .....	160
Etat consolidé de la situation financière .....	161
Etat consolidé des variations des capitaux propres .....	162
Etat consolidé des flux de trésorerie .....	163
Déclaration des personnes responsables .....	164
Rapport du commissaire .....	165
Notes aux états financiers consolidés.....	167



# 00

## Introduction

Mot du président .....	09
Rapport de gestion .....	11
Aperçu des principaux chiffres .....	15



## 1. Mot du président

Comme l'année dernière, Colruyt Group a accompli une brillante prestation. Le chiffre d'affaires a gonflé de 5,9 % et le bénéfice net de 3,1 %. Sur un marché empreint d'un attentisme généralisé, on peut véritablement parler d'une prouesse. Le consommateur serre les cordons de la bourse, les pouvoirs publics tentent de trouver une solution à la crise et les entreprises diffèrent leurs investissements. Les efforts quotidiens et l'enthousiasme de chacun de nos plus de 25.000 collaborateurs ont contribué à ce louable résultat. Je tiens donc à les remercier explicitement pour leur dévouement.

Dans ces conditions difficiles, Colruyt Group a fait la différence en continuant à investir : nous avons ouvert et transformé de nombreux magasins, construisons un nouveau centre de distribution pour Spar Retail à Malines et avons introduit une demande de permis de bâtir pour un nouveau centre de distribution à Ollignies. Nous avons en outre jeté les bases de la boulangerie Roecol et avons ouvert à Hong-Kong notre propre bureau d'où nous gérerons nos achats en Extrême-Orient : Colimpo.

Nous remarquons que dans cette conjoncture défavorable, les clients modifient leur comportement d'achat. Sa part de marché croissante prouve que Colruyt reste la formule favorite des clients soucieux d'obtenir le meilleur prix. OKay et Spar apportent pour leur part une solution idéale pour les clients qui sont surtout intéressés par la proximité. De plus en plus de clients découvrent en outre Bio-Planet, trouvant dans l'enseigne une réponse à leur quête de valeur ajoutée et de plus de conscience tout en maintenant le plaisir de consommer.

Chacune des formules de magasin est en pleine expansion, et le fait qu'elles se complètent mutuellement le prouve. Car ce n'est pas un hasard : jadis une entreprise familiale, Colruyt Group est ces dernières années devenu une famille d'entreprises. Cette famille honore neuf valeurs qui constituent une base commune, le fondement de toutes ses activités. Le nouveau logo de Colruyt Group est la confirmation visuelle de cette culture d'entreprise qui unit toutes les activités. Dans tout ce que nous faisons, nous voulons faire la différence à travers la « Simplicité dans la distribution ».

La nouvelle marque propre Boni Selection, qui se compose de produits de qualité pour toute la famille à des prix abordables, offrira elle aussi à nos clients cette simplicité

dans la distribution. A terme, elle regroupera plus de 50 marques propres existantes de Colruyt Group pour former un assortiment trié sur le volet arborant un emballage nouveau et reconnaissable. Au cours de l'année écoulée, nombre de collaborateurs du groupe tout entier en ont préparé le lancement, faisant véritablement de Boni Selection une marque de Colruyt Group.

La simplicité, c'est aussi aider le client à poser des choix durables. C'est dans cette optique que les produits de nos marques propres ne contiennent plus que des œufs de poules élevées en plein air, que Colruyt a ouvert à Wépion un magasin durable, que Colruyt a fait analyser son assortiment de poisson et que DreamLand a organisé l'action SOS Speelgoed (SOS Jouets).

Les nombreux exemples cités dans ce rapport annuel montrent que nous déployons nos efforts sur plusieurs fronts pour simplifier la vie de nos clients. Ces efforts sont appréciés, et c'est pour nous un véritable plaisir de constater que les sondages de réputation le confirment.

Dans le même temps, nous sommes conscients que la « Simplicité dans la distribution » est par définition appelée à rester une œuvre inachevée. Jour après jour, nous continuons à y travailler. L'année prochaine, tous les collaborateurs de Colruyt Group mettront leurs talents au service de cet objectif ultime : simplifier la vie de nos clients. Il n'y a que de cette manière que nous pourrons poursuivre notre expansion.

Nous attendons des pouvoirs publics qu'ils créent un cadre dans lequel notre croissance pourra se poursuivre. Environ 50 % de la valeur ajoutée créée en Belgique par les 25.775 collaborateurs de Colruyt Group revient à la communauté par l'intermédiaire de nos pouvoirs publics. Les efforts doivent donc à présent se concentrer sur un moyen de conférer à ces autorités une efficacité optimale afin de ne pas alourdir la pression exercée sur la valeur ajoutée. Si elles veulent soutenir notre économie, les autorités devront également prendre les mesures de relance nécessaires cadrant dans une vision à long terme. Dans la mesure de nos moyens, nous voulons y contribuer de manière constructive. Il y va en effet de notre intérêt à tous.

*Jef Colruyt, Président*



## 2. Rapport de gestion

### Aperçu de l'exercice 2012/2013 - Informations financières

(en millions EUR)	2012/13	2011/12	Evolution
Chiffre d'affaires	8.311,6	7.847,6	5,9 %
Cash-flow d'exploitation (EBITDA)	699,8	681,4	2,7 %
% du chiffre d'affaires	8,4 %	8,7 %	
Résultat d'exploitation (EBIT)	515,1	485,2	6,2 %
% du chiffre d'affaires	6,2 %	6,2 %	
Résultat financier net	(13,1)	2,9	
Bénéfice avant impôts	502,5	488,8	2,8 %
% du chiffre d'affaires	6,0 %	6,2 %	
Charge d'impôt	148,9	145,9	2,0 %
Bénéfice de l'exercice (quote-part du groupe)	353,7	342,9	3,1 %
% du chiffre d'affaires	4,3 %	4,4 %	
Cashflow	538,4	539,1	(0,1 %)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	156.217.581	157.391.224	
Bénéfice avant impôts par action en EUR	3,22	3,11	3,6 %
Bénéfice par action (quote-part du groupe) en EUR	2,26	2,18	3,9 %
Dividende par action en EUR	1,00	0,95	5,3 %

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

- Croissance du chiffre d'affaires de 5,9 % dans un environnement fortement concurrentiel (croissance du chiffre d'affaires de 6,2 % sur une base comparable à l'année dernière). Avec notre stratégie des meilleurs prix et nos promotions avec réductions complémentaires, nous apportons une réponse à la baisse du pouvoir d'achat du consommateur, ce qui se traduit par une nouvelle augmentation de notre part de marché dans le commerce de détail ;
- L'incertitude du climat économique et la morosité persistante de la confiance du consommateur dans la zone euro rendent le client encore plus sensible au prix. Colruyt Group veut tenir compte de cette évolution du comportement d'achat en proposant une offre étendue et qualitative de marques propres, en plus de son large assortiment de marques nationales ;
- Stabilisation de la marge brute après un premier semestre plus compliqué ;
- Malgré la poursuite de l'inflation des coûts, l'évolution

de nos coûts généraux est restée sous contrôle ;

- Commerce de détail alimentaire en France : dans un marché où le commerce de détail est en stagnation, avec une compétition rude au niveau des prix, nous poursuivons les investissements dans notre positionnement des prix les plus bas et l'expansion de notre parc de magasins, ce qui résulte en une augmentation continue du chiffre d'affaires, la contribution n'étant toutefois pas encore positive ;
- Résultat financier net impacté par une dépréciation de 15,3 millions EUR relative à la participation de Colruyt Group dans IKI (supermarché des États baltes) ;
- Hausse de la trésorerie nette et des équivalents de trésorerie à 503,9 millions EUR, en raison principalement d'un rachat d'actions propres de moindre importance et d'une nouvelle optimisation du fonds de roulement ;
- Le groupe comptait 24.287 travailleurs équivalents temps plein (ou 25.775 personnes) à la fin de cette période, ce qui représente une hausse de 3,1 % par rapport à l'exercice précédent.

## 2.1 Compte de résultats à commentaires

Durant l'exercice 2012/13, Colruyt Group a vu son chiffre d'affaires consolidé progresser de 5,9 %, passant de 7.847,6 millions EUR à 8.311,6 millions EUR. Sur base comparable, le chiffre d'affaires a progressé de 6,2 %. La différence s'explique principalement par la vente d'intuition en date du 1er avril 2012.

Vu le climat économique difficile, un focus permanent sur le positionnement de chaque activité du groupe a engendré une nouvelle augmentation de la part de marché. De nouvelles ouvertures de magasins et des soutiens promotionnels ont entraîné des résultats de vente durables au sein des différentes activités.

Le bénéfice brut du groupe a augmenté de 4,9 %, passant de 2.008,6 millions EUR à 2.106,3 millions EUR, soit une marge de bénéfice brut de 25,3 %, contre 25,6 % par rapport à l'exercice précédent. Le commerce de détail est parvenu à stabiliser sa marge de bénéfice brut dans un climat économique promotionnel et incertain persistant. Le groupe a tout de même été influencé par le fait que la hausse des prix d'achat n'a pu être répercutée que partiellement ainsi que par le glissement du comportement d'achat vers des produits meilleur marché. Par ailleurs, le foodservice et les activités DATS 24 ont été soumises à une certaine pression au niveau des marges au cours de l'exercice précédent en raison principalement de la pression accrue de la concurrence. Tout ceci a engendré une diminution de la marge de bénéfice brut de 25 points de base.

En comparaison de l'exercice précédent, le cash-flow d'exploitation (EBITDA) est en hausse de 2,7 % et atteint 699,8 millions EUR. Cela résulte de la poursuite de la croissance de notre chiffre d'affaires, tout en parvenant à maîtriser l'évolution de nos coûts.

Au cours de la période écoulée, les amortissements et réductions de valeur ont diminué et représentent 2,2 % du chiffre d'affaires. Cette baisse est avant tout la conséquence de la dépréciation unique pour W-Cycle (18,3 millions EUR) enregistrée en 2011/12. Les amortissements récurrents ont augmenté de 3,78 % à la suite de la nouvelle hausse des investissements.

Le résultat d'exploitation (EBIT) du groupe a augmenté de 6,2 % et s'établit à 515,1 millions EUR, la marge EBIT (6,2 %) restant comparable à celle de l'exercice précédent. Bien que le groupe ait de nouveau ressenti l'impact de l'inflation des

coûts au cours de cet exercice, les charges salariales et les coûts des services et biens divers, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, sont restés conformes à ceux de l'exercice précédent.

Au 31 mars 2013, le résultat financier net comprenait une dépréciation de 15,3 millions EUR relative à la participation de Colruyt Group dans IKI (supermarchés dans les États baltes). Par conséquent, le résultat financier net du groupe est négatif et s'élève à -13,1 millions EUR.

Les impôts sur le résultat étaient conformes à l'exercice précédent (taux d'imposition effectif de 29,7 %), mais ont connu une hausse nominale de 3 millions EUR.

Le bénéfice de la période (quote-part du groupe) a progressé de 3,1 % pour atteindre 353,7 millions EUR.

Le bénéfice net par action (EPS) a augmenté de 3,9 % et est passé de 2,18 EUR à 2,26 EUR.

## 2.2 Informations par activité

### 2.2.1 Commerce de détail (retail)

Le chiffre d'affaires du secteur du commerce de détail a progressé de 5,2 % pour atteindre 6.309,4 millions EUR, ce qui représente 75,9 % du chiffre d'affaires consolidé.

À la fin de l'exercice, ce secteur, composé de nos magasins en gestion propre en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg, comptait 230 magasins Colruyt, 88 magasins Okay (y compris OKay Compact) et 8 magasins Bio-Planet pour l'activité « food », ainsi que 51 magasins DreamLand et DreamBaby pour l'activité « non-food » (dont 2 en France). En France, 62 magasins couvrent à ce jour les activités de commerce de détail alimentaire.

Le chiffre d'affaires des magasins Colruyt affiche une progression de 5,2 %. Le chiffre d'affaires réalisé par les magasins Colruyt au cours de l'exercice 2012/13 s'élève à 5.232,3 millions EUR, contre 4.973,2 millions EUR pour l'exercice précédent. La croissance du parc de magasins, la hausse du nombre de clients et de la fréquence des visites en magasin ainsi que les actions promotionnelles à succès sont à la base de cette augmentation.

Ceci résulte en une hausse de la part de marché des magasins Colruyt pour atteindre 25,94 % au cours de la période, soit une hausse de 58 points de base par rapport à la période précédente.

Alors que la hausse des tarifs de nos fournisseurs n'a pu être répercutée que tardivement sur les prix de vente au cours du premier semestre de l'exercice, cette tendance a connu une amélioration progressive au cours du second semestre.

Les magasins OKay et Bio-Planet poursuivent leurs brillants résultats avec de nouvelles ouvertures de magasins et l'afflux de nombreux nouveaux clients, ce qui se traduit par une croissance du chiffre d'affaires de 11,0 % pour atteindre 530,8 millions EUR.

En France, le chiffre d'affaires du commerce de détail alimentaire a enregistré une croissance de 16,6 % et s'établit à 226,3 millions EUR. Dans un marché du commerce de détail en stagnation, connaissant une compétition rude au niveau des prix, le consommateur français apprécie notre concept des prix les plus bas. En poursuivant les investissements dans son positionnement des prix et l'expansion de son parc de magasins, le groupe souhaite développer durablement ses activités intégrées en France. Au niveau du groupe, ces activités n'apportent pas encore de contribution positive au résultat.

Le chiffre d'affaires de notre activité spécialisée de commerce de détail non-food DreamLand et DreamBaby a progressé de 2,8 % en Belgique et en France et atteint 241,4 millions EUR. Les mauvaises conditions météorologiques influencent les ventes de jeux d'extérieur et autres articles saisonniers concernés. La croissance du chiffre d'affaires s'explique par l'ouverture de 3 nouveaux magasins DreamLand et de 2 nouveaux magasins DreamBaby.

## 2.2.2 Commerce de gros et foodservice

Le chiffre d'affaires du secteur du commerce de gros et foodservice a progressé de 6,9 % pour atteindre 1.380,1 millions EUR, ce qui représente 16,6 % du chiffre d'affaires consolidé.

Le secteur du commerce de gros qui, outre les activités Spar Retail, englobe également nos livraisons à des indépendants en Belgique et en France, a signé une croissance de chiffre d'affaires de 9,8 %. Étant donné que les magasins Coccinelle en France et Spar, en gestion propre, sont repris dans ce secteur depuis le début de l'exercice, la croissance du chiffre d'affaires sur base comparable est de 3,7 %. Cette croissance revient essentiellement à Spar Retail, ce qui est le résultat de

l'étroite collaboration avec nos entrepreneurs indépendants et de leur implication, leur rentabilité étant l'une des meilleures sur le marché. En proposant des prix compétitifs, cette formule de magasin parvient à enregistrer une croissance constante de son chiffre d'affaires par m<sup>2</sup>.

Dans un marché en stagnation, notre activité de foodservice a fait mieux que prévu et a pu présenter une évolution positive des ventes de 4,2 %. La restauration sociale a pu une fois de plus enregistrer d'excellents résultats de vente, alors que la restauration commerciale classique était fortement sous pression. Nous souhaitons renforcer notre positionnement dans le marché du foodservice grâce à un niveau élevé de service dans ce marché complexe, à la poursuite de l'optimisation des activités logistiques et à de nouvelles possibilités de commande en ligne.

## 2.2.3 Autres activités

Le secteur des autres activités représente 9,0 % du chiffre d'affaires consolidé, soit une augmentation de 9,4 % par rapport à l'exercice précédent.

Les autres activités sont fortement influencées par les stations-services DATS 24 en Belgique et en France, dont le chiffre d'affaires a grimpé de 14,6 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation du chiffre d'affaires est due à la croissance du volume de 8 % enregistrée par rapport à l'exercice précédent. Au cours de cette période de présentation, 4 nouvelles stations ont été ouvertes en Belgique et 5 en France.

Du fait du désinvestissement d'intion au 1er avril 2012, l'activité d'engineering ne contribue plus aux résultats du groupe.

## 2.3 Analyse des flux de trésorerie et bilan

La valeur comptable nette des immobilisations corporelles et incorporelles du groupe est restée stable durant l'exercice écoulé et s'élevait à 1.586,7 millions EUR à la date de clôture. Durant cette période de présentation, le groupe a poursuivi son programme d'investissement à concurrence de 248,5 millions EUR (contre 298,2 millions EUR pour l'exercice précédent).

Au cours de l'exercice 2012/13, 92.762 actions propres ont été rachetées pour un montant total de 2,7 millions EUR (contre 82,6 millions EUR pour l'exercice précédent). Le Conseil d'administration a également décidé de détruire au total 4 millions d'actions le 21 décembre 2012. Le 31 mars 2013, la société détenait 8.350.868 actions propres, soit 5,07 % du nombre total d'actions émises.

Au terme de cette période, les éléments susmentionnés, combinés à un fonds de roulement optimisé, résultent en un montant de 503,9 millions EUR en trésorerie nette et équivalents de trésorerie, contre 307,6 millions EUR pour la même période l'exercice précédent.

## 2.4 Prévisions

En raison de la crise économique globale et de la

morosité persistante du climat de consommation, la prochaine période restera synonyme de défi. Colruyt Group poursuivra dans sa volonté de maîtriser la croissance de ses coûts généraux et d'apporter une réponse à la baisse du pouvoir d'achat du consommateur grâce à la cohérence de ses stratégies en matière de prix.

À l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires du 25 septembre 2013, Colruyt Group présentera ses prévisions pour l'exercice 2013/14.

## 2.5 Dividende

Lors de l'assemblée générale ordinaire du 25 septembre 2013, un dividende brut de 1,00 EUR par action sera proposé, venant de 0,95 EUR l'exercice dernier, soit une augmentation de 5,3 %.

# Informations par secteur

(en millions EUR)	Chiffre d'affaires	Cash-flow d'exploitation (EBITDA)	Bénéfice d'exploitation (EBIT)
<b>I. COMMERCE DE DETAIL (RETAIL)</b>			
- Colruyt (1)	5.232,3		
- OKay et Bio-Planet (2)	530,8		
- DreamLand et DreamBaby	241,4		
- Magasins de distribution alimentaire en France (3)	226,3		
- Autres supermarchés (3)	0,00		
- Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	78,6		
<b>II. COMMERCE DE GROS ET FOODSERVICE</b>	<b>1.380,1</b>	<b>35,9</b>	<b>18,6</b>
- Commerce de gros (3)	751,1		
- Foodservice	624,5		
- Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	4,5		
<b>III. AUTRES ACTIVITES</b>	<b>750,5</b>	<b>24,5</b>	<b>12,2</b>
- DATS 24 BELGIQUE ET FRANCE	690,3		
- Printing & document management solutions	13,7		
- Activités d'engineering (4)	0,2		
- Autres	0,9		
- Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	45,4		
<b>IV. TRANSACTIONS ENTRE SECTEURS OPERATIONNELS</b>	<b>(128,4)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>
<b>V. CORPORATE (non attribuées)</b>	<b>0,0</b>	<b>26,2</b>	<b>6,2</b>
<b>Total groupe consolidé</b>	<b>8.311,6</b>	<b>699,8</b>	<b>515,1</b>

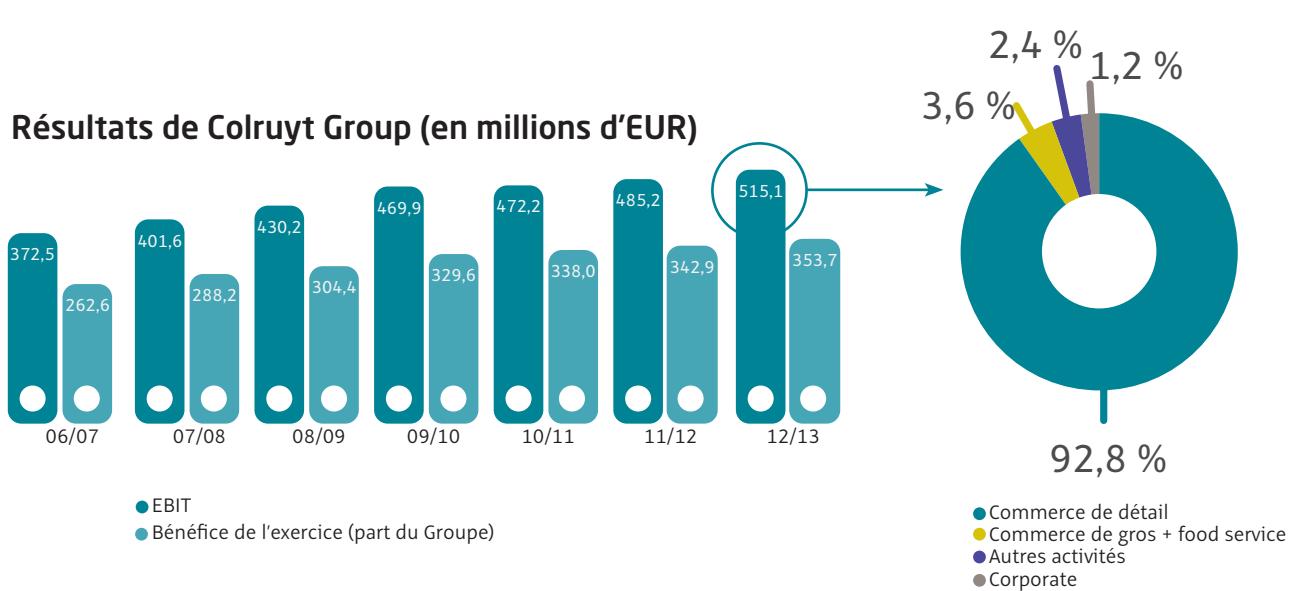
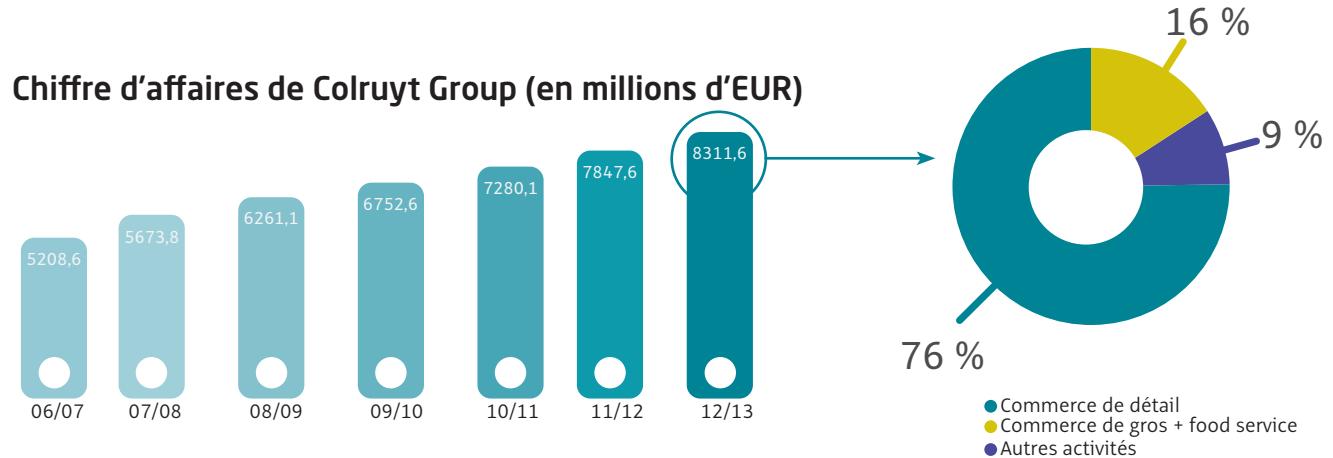
(1) compris le chiffre d'affaires des boutiques web (Collect&Go, Bio-Planet, ColliShop, DreamLand et DreamBaby) réalisé par les magasins Colruyt.

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

(3) Les supermarchés Spar (Belgique) et les magasins Coccinelle (France) exploités par le groupe lui-même (temporairement ou non) ont été inclus dans le secteur Commerce de gros à partir du 01/04/2012.

(4) Les activités d'engineering (intron) ont été vendues le 1er avril 2012 et ne contribuent donc plus aux résultats de Colruyt Group à partir de l'exercice 12/13.

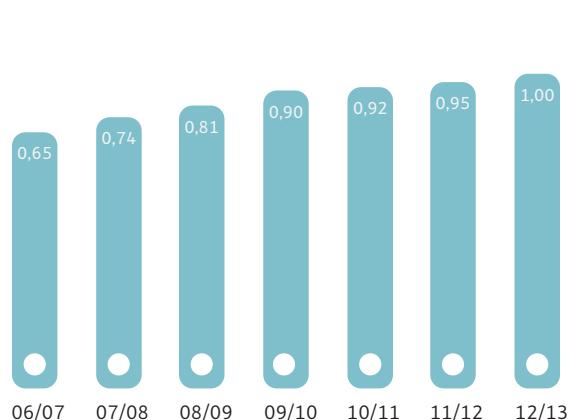
### 3. Aperçu des principaux chiffres



**Bénéfice par action Colruyt (en EUR)**



**Dividende brut par action Colruyt (en EUR)**





# 01

## Qui sommes-nous ?

Colruyt Group –  
une famille d'entreprises ..... 19  
L'entrepreneuriat durable  
au sein de Colruyt Group  
de A à Z ..... 23



# 1. Colruyt Group - une famille d'entreprises

*Ce rapport annuel que vous avez sous les yeux est la première publication de Colruyt Group arborant la nouvelle charte graphique et le nouveau logo. Ce logo symbolise le processus de croissance que le groupe a suivi au cours des dernières années. Colruyt, l'entreprise familiale originaire de Lembeek, est aujourd'hui devenue une famille d'entreprises, Colruyt Group, qui déploie ses activités dans 4 pays.*

## 1.1 Hier, entreprise familiale et aujourd'hui, famille d'entreprises

Deux moteurs sous-tendent la croissance graduelle de Colruyt Group. D'une part, nous avons toujours aspiré à faire un maximum de choses nous-mêmes, partant à la fois d'une certaine fierté et de notre foi en l'humain. C'est ainsi que nous torréfions toujours nous-mêmes notre café, que nous avons notre propre entreprise de traitement de la viande et que nous élaborons toute notre communication en interne. D'autre part, nous avons depuis la moitié des années 90 entrepris de fortement diversifier nos activités commerciales, notamment à travers DreamLand, Spar Retail et Bio-Planet.

A l'origine, Colruyt servait de société mère à toutes ces nouvelles formules de magasin, jusqu'à ce qu'elles

deviennent des entreprises matures et ressentent le besoin de voler de leurs propres ailes et d'adopter une organisation et un positionnement propres. C'est pourquoi nous avons décidé de créer une nouvelle structure composée de sociétés sœurs coexistant sur un pied d'égalité. Au sein de cette nouvelle famille, Colruyt n'est plus la mère, mais seulement une sœur parmi d'autres. Ce réagencement a fait naître le besoin d'exprimer une identité commune afin de perpétuer le lien entre les sociétés sœurs. Nous nous sommes donc littéralement lancés dans une quête d'identité, qui a débouché sur la définition de neuf valeurs-clés et d'un slogan traduisant notre mission. Colruyt Group était né.

## 1.2 La mission et les valeurs de Colruyt Group

Cette quête d'identité a débuté en 2007 et a conduit à 9 valeurs : simplicité, respect, solidarité, servabilité, foi, espoir, espace, courage et force. Nous exprimons nos motivations communes dans le slogan qui traduit notre mission : « créer ensemble une valeur ajoutée durable fondée sur nos valeurs et notre savoir-faire dans la distribution ». Chaque mot de ce slogan est le fruit d'un choix conscient. Et la présence en début de phrase du mot « ensemble » est pour nous une évidence. Somme toute, c'est pour et avec toutes nos parties prenantes que nous accomplissons notre mission : collaborateurs, clients, fournisseurs, fabricants, actionnaires et autres.

Cette mission, nous l'avons aussi traduite en 5 ambitions que nous avons détaillées en 12 thèmes stratégiques de nature à contribuer à leur réalisation.

**Notre mission :**  
**créer ensemble une valeur ajoutée durable fondée sur nos valeurs et notre savoir-faire dans la distribution.**

Le développement de nouveaux modèles pour la gestion des risques, le leadership, le savoir-faire et la communication font partie de ces thèmes. Ces thèmes stratégiques et ces ambitions forment, avec le slogan de notre mission, une définition limpide de la culture d'entreprise de Colruyt Group. Ils proposent en effet une vision de l'entrepreneuriat à laquelle toutes les formules de magasin peuvent s'identifier.

Définir une vision et une approche communes présente un avantage vital, celui de pouvoir continuer à nous comprendre mutuellement. Les différentes sociétés sœurs voient et font les choses de la même manière. Grâce à cela, il reste possible de communiquer et de collaborer efficacement.

Respect  
**Simplicité**  
Foi Serviabilité  
Espoir Force  
courage  
Espace

## 1.3 Renforcer l'identité, les ambitions et la cohésion

Cinq ans plus tard, le moment était venu de faire le point, d'affiner une nouvelle fois tous les éléments de cet ensemble – l'identité, la mission, les ambitions et les thèmes – et de les harmoniser encore mieux. Dans ce nouvel exercice de vision, nous avons également prêté attention à l'évolution du monde qui nous entoure et à la situation actuelle. Nous avons reconstruit notre mission et nos valeurs à la lumière du contexte politique, social et culturel de 2013. Une de nos valeurs-clés s'est d'emblée imposée à notre esprit : la simplicité. « Simplicité dans la distribution » est donc devenu la promesse du groupe. En outre, nous ambitionnons de propager une vision positive dans notre monde actuel et de faire la différence. Nous voulons aussi concrétiser encore davantage notre mission et cultivons avec ferveur la simplicité et le savoir-faire. Enfin, nous voulons devenir une référence sur le marché, partant de notre actuelle structure de famille d'entreprises.

Au cours de l'exercice écoulé, nous avons aussi resserré les liens au sein du nouveau Conseil de direction. La restructuration de Colruyt en Colruyt Group a en effet

engendré un élargissement et une réorganisation du Conseil de direction. La nouvelle équipe a déployé les efforts nécessaires pour accorder ses violons et tous ses membres sont désormais sur la même longueur d'onde, sous la houlette de Jef Colruyt et Frans Colruyt. En sa qualité de COO Retail, Frans Colruyt est à la tête de toutes les formules de magasin, tandis que les autres activités et services de support continuent à rendre compte à Jef Colruyt, COO Services.

Mais cet exercice organisationnel ne s'est pas limité au Conseil de direction. Aux autres niveaux également, des actionnaires aux chefs de service en passant par les administrateurs, nous nous sommes efforcés de renforcer la cohésion. Ce faisant, nous avons amélioré notre dynamisme. Tous les niveaux du groupe se sont davantage approprié notre mission, nos valeurs et nos ambitions. Car c'est là le seul moyen d'inculquer la culture d'entreprise aux collaborateurs et de faire en sorte que ces mêmes collaborateurs prennent le relais pour la propager au sein de chaque maillon de l'entreprise.

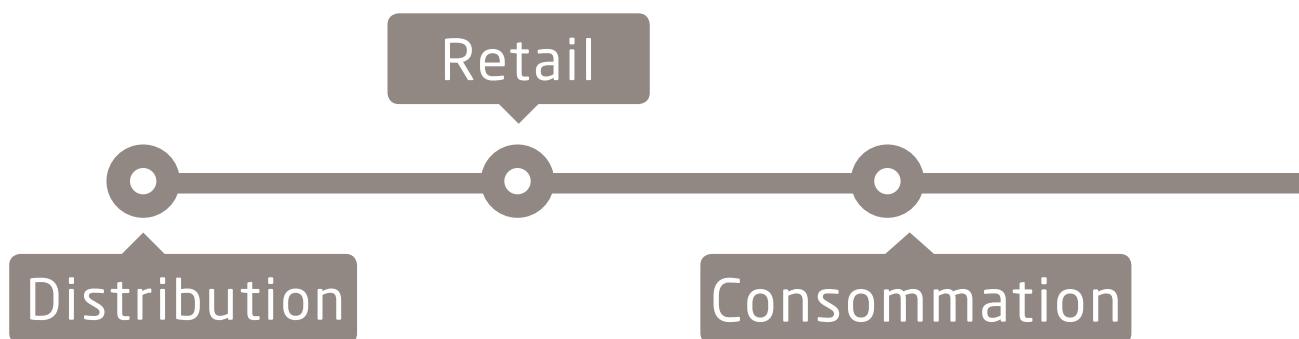
## 1.4. Nouveau logo et nouvelle charte graphique

Notre nouveau logo est le symbole de tout ce parcours. Il est le témoin visuel de l'identité de Colruyt Group, le ciment qui unit les différentes activités. La forme du logo rappelle CG, les initiales du Colruyt Group. Le nom de famille Colruyt nous permet de conserver le lien avec le passé. Fidèle aux racines, l'échancrure du cercle suit les contours du célèbre « diamant » orange de Colruyt. L'ouverture dans le cercle symbolise notre ouverture sur le monde. Le choix du blanc était également une évidence, dicté comme il l'était par notre recherche de la simplicité tant dans nos actes que dans notre manière d'être. La dénomination anglaise, enfin, est un clin d'œil à l'expansion internationale de Colruyt Group et à son ambition de poursuivre sa croissance.





# L'entreprenariat durable au sein de Colruyt Group de A à Z



Au sein de notre société de plus en plus complexe et internationalisée, nous sommes parfaitement conscients que Colruyt Group est un maillon d'une chaîne. Les produits accomplissent souvent un long trajet avant de parvenir au consommateur. C'est pourquoi nous attachons énormément d'importance dans notre politique à des thèmes comme la santé, l'approvisionnement, l'éthique, l'empreinte écologique, etc.

En tant que « maillon » de la chaîne, notre impact direct est parfois limité. C'est pourquoi nous collaborons souvent avec d'autres acteurs afin d'affûter *la prise de conscience* en matière de l'entreprenariat durable. De cette manière, nous comprenons mieux les processus et nous nous inspirons mutuellement. Pas à pas, petit à petit.

Nous avons toujours un objectif clair, peu importe à quel endroit de la chaîne nous intervenons : partant d'un élan économique, imprimer une *dynamique positive* sur le plan social et écologique. Pas parce que nous y sommes obligés, mais parce que nous voulons témoigner notre gratitude pour les matières premières et ressources que nous utilisons chaque jour. Car il est de notre devoir de léguer aux générations futures un monde sain.

Pour plus d'informations au sujet de l'importance accordée par Colruyt Group à l'entreprenariat durable, vous pouvez également visiter le site [www.colruytgroup.com](http://www.colruytgroup.com).

*Nous avons toujours un objectif clair, peu importe à quel endroit de la chaîne nous intervenons : partant d'un élan économique, imprimer une dynamique positive sur le plan social et écologique.*

# L'entreprenariat durable

*Chez Colruyt Group, nous avons une vision claire de l'entreprenariat durable. Partant de notre élan économique, nous voulons également induire une spirale positive sur le plan social et écologique. Nous sommes convaincus que notre esprit d'entreprise est le moteur d'une évolution durable.*

Les initiatives que nous prenons dans le cadre de l'entreprenariat durable sont réparties en 3 grands thèmes: Individus, Environnement et Produits. Dans chacun de ces thèmes, nous abordons quelques processus de la chaîne, comme la politique en matière de personnel, la mobilité et la santé. Nous y retracions chaque fois les initiatives que nous prenons dans le cadre des différentes étapes de la chaîne.



## Individus

Nous partons du credo : « l'entreprise grandit si ces collaborateurs grandissent ». En chaque individu se cachent des talents uniques. Et ces talents, nous voulons le plus possible les découvrir et les faire éclore. C'est pourquoi nous voulons, dans notre politique en matière de personnel, *combiner gestion des compétences et gestion des talents*. Du recrutement du talent à la sortie de service, nous veillons à offrir à chacun le meilleur soutien possible et les stimulants les plus efficaces. Ce faisant, nous gardons *l'esprit ouvert* et faisons en sorte d'offrir *des opportunités équivalentes* à chaque collaborateur (potentiel). La diversité est à nos yeux un atout.



## Environnement



Pour entreprendre de manière durable, nous veillons notamment à affecter efficacement nos ressources. Nous faisons entre autres preuve de *respect* et de *durabilité* dans la gestion des matières premières naturelles (eau, vent et énergie), *des possibilités de transport et des matériaux*. Nous voulons faire davantage avec moins de ressources afin de garantir la continuité à long terme. Nous nous efforçons par exemple systématiquement d'éviter le gaspillage. Nous surveillons pour ce faire la consommation, évitons les heures de pointe dans la mesure du possible en échelonnant mieux nos transports et économisons les matières premières en recourant à de nouvelles technologies et techniques. Les livraisons silencieuses et le stockage d'énergie renouvelable illustrent parfaitement ces efforts.

## Produits



Nous aspirons à rendre notre assortiment *plus durable* à un maximum d'égards. Nous nous focalisons pour ce faire, également pour nos marques propres, sur les catégories de produits qui connaissent une rotation rapide (par exemple les boissons et le papier toilette) et font l'objet d'achats fréquents de la part d'un ménage moyen, comme les fruits, les légumes, les produits laitiers, la viande et le poisson. A cet égard, nous prêtions attention tant aux matières premières qu'aux produits finis et à leur emballage. Nous voulons contrôler l'impact de ces produits *sur le plan social, écologique et économique*. Dans notre politique d'achat, nous accordons par exemple une grande importance à *la santé*, la sécurité, le choix et le bien-être des animaux. Et nous doublons ces efforts d'une communication transparente.



***Nous faisons preuve de respect et de durabilité dans la gestion des matières premières naturelles (eau, vent et énergie), des possibilités de transport et des matériaux.***



# Individus Politique en matière de personnel

## Distribution

### Sélection et recrutement

Avec ses plus de 25.000 collaborateurs, Colruyt Group est une entreprise florissante. Afin de continuer à assurer cette croissance, le groupe recrute chaque année de nombreux nouveaux collègues. Comme Colruyt Group est une organisation qui a le respect des valeurs, le service de sélection tient compte des 9 valeurs du groupe. Les nouveaux collaborateurs doivent pouvoir s'identifier à la culture d'entreprise et aux valeurs fondamentales. Dans chaque procédure de sélection, le respect du candidat constitue un élément central. La diversité est considérée comme un enrichissement pour les collaborateurs et une valeur ajoutée pour le client, mais n'est pas un objectif en soi. La motivation et le potentiel du candidat constituent, avec l'égalité des chances, des critères essentiels lors de recrutement de nouveaux collaborateurs. Dans l'intervalle, pas moins de 79 nationalités collaborent au sein du groupe.



Travailleurs  
originaires de **79** pays

### Développement

« A mesure que les collaborateurs évoluent et que les équipes deviennent plus efficaces, l'entreprise grandit elle aussi », disait Jo Colruyt. Si chaque collaborateur parvient à développer son plein potentiel, c'est non seulement le collaborateur lui-même mais aussi toute l'organisation qui en tireront profit. Nous veillons donc à offrir aux collaborateurs les opportunités et les moyens

de s'épanouir. Nous disposons d'une offre de formations vaste et structurée qui se concentre tant sur le savoir-faire (les aptitudes, les attitudes et les connaissances) de chaque collaborateur que sur son développement personnel. Au cours de l'exercice 2012-2013, 2.846 collaborateurs ont suivi un trajet de développement personnel.

### Possibilités d'évolution

*La rotation et la mobilité interne* qui permettent aux collaborateurs d'évoluer constituent d'importants fers de lance de la politique de Colruyt Group en matière de personnel et sont toujours encouragées. Nous sommes en effet convaincus qu'en plus de stimuler la créativité et le dynamisme de nos collaborateurs, cette stratégie permet également de conserver au sein de l'entreprise les connaissances et les aptitudes. Les collaborateurs que cela intéresse peuvent s'abonner à un aperçu mensuel de tous les postes vacants au sein du groupe. De cette manière, ils peuvent rapidement poser leur candidature pour une (nouvelle) fonction. Au cours de l'exercice 2012-2013, 808 collaborateurs ont relevé le défi d'une nouvelle fonction.

## Consommation

### Colruyt Group Academy

La Colruyt Group Academy incarne notre philosophie en matière de développement. Sous la devise « Rencontrer. Découvrir. Entreprendre. », l'Academy veut motiver les collaborateurs à œuvrer à leur développement et encourager les clients à *poursuivre leur apprentissage dans une ambiance familiale et enthousiaste*. Entre octobre 2012 et mars 2013, 2.569 personnes ont participé à quelque 120 ateliers. Le premier centre de formation, celui d'Heulenberg à Hal, a ouvert ses portes en octobre 2011. A l'automne 2013, ce sera au tour du centre de Grimbergen. A terme, Colruyt Group veut ouvrir davantage de centres de rencontre dans tout le pays.



# Environnement

## Gestion des matériaux

### Approvisionnement

#### Optimalisation des stocks

Un système de *réapprovisionnement automatique* reposant notamment sur les chiffres des ventes permet de toujours garantir un stock optimal dans les magasins. Cette automatisation nous permet de réagir promptement à un accroissement soudain de la demande de certains produits saisonniers. 99,16 % des marchandises qui sont achetées par Colruyt, Bio-Planet et OKay, segments food & non-food confondus, sont effectivement vendues.

#### Réduction des emballages

En concertation avec nos fournisseurs, nous nous efforçons de rendre les emballages plus petits, plus minces ou de les remplacer par des alternatives réutilisables.

### Distribution

#### Prévention maximale des déchets.

Dans nos propres divisions de production, nous évitons le plus possible les flux de déchets au niveau de la logistique. Nous avons notamment conçu des bacs réutilisables pour la livraison des fromages. Le traitement des fruits et légumes se conforme au même principe. Ces mesures (et d'autres) nous permettent de dissocier notre production de déchets de notre croissance économique. Autrement dit, nous ne laissons pas nos déchets augmenter dans la même proportion que notre chiffre d'affaires.

#### Recyclage

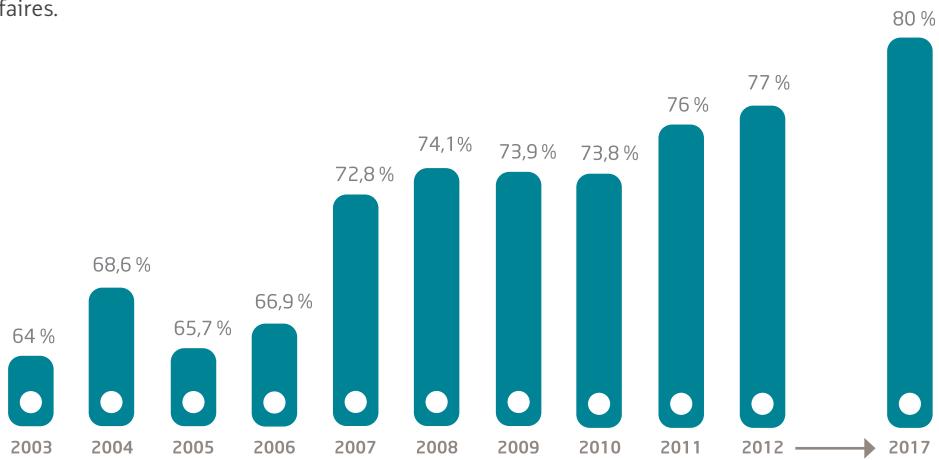
Les déchets qui ne peuvent être évités sont recyclés au maximum. En 2012, 77 % de tous les déchets industriels ont été recyclés, transformés en nourriture animale ou utilisés directement pour la production d'énergie. Le but est, d'ici 2017, de valoriser 80 % de nos déchets.

99 %

de toutes les marchandises  
food & non-food sont  
effectivement vendues



Gestion des matériaux  
% recyclage



## Tri

Un premier tri est réalisé dans les magasins, par exemple pour le carton, le papier, le plastique, le vieux pain, etc. Ces matériaux sont acheminés vers les centres de retour. C'est là aussi que sont triés plus en détail le bois, les métaux, le verre, les plastiques durs, les petits déchets dangereux et le textile. Des entreprises de traitement agréées collectent ces flux de déchets et sont également tenues de préciser comment et par qui ils seront traités.

## Fermentation

Depuis 2008, la fraction organique (légumes, fruits et produits laitiers) est utilisée pour la fermentation. Les 19.965 tonnes de déchets utilisables pour la fermentation sont transformées en courant vert et contribuent ainsi à la réalisation de nos objectifs en matière d'énergie.

## Banques alimentaires

Les produits à l'emballage légèrement endommagé ou à la date de péremption imminente sont donnés à la Fédération belge des banques alimentaires, qui distribue des denrées alimentaires aux groupes défavorisés du pays. En 2012, nous avons nous-mêmes fait don de 354 tonnes aux Banques alimentaires, plus 225 tonnes d'aliments provenant de la collecte organisée auprès de nos clients. Par rapport à l'année précédente, cela représentait une augmentation de 10 %.



## Consommation

Afin de lutter contre le gaspillage alimentaire de la part du consommateur, nous retirons les produits frais de la vente 3 jours avant leur date de péremption et en faisons don aux Banques alimentaires. De cette manière, le consommateur a la possibilité de manger ses aliments frais avant la date de péremption. En outre, *nous renseignons* également le client sur des manières de préserver plus longtemps la fraîcheur des produits. Dans le REAP (Retail Environmental Action Plan), nous avons signé un engagement additionnel en matière de *gestion des déchets* qui traite des déchets alimentaires ainsi que des actions et de la communication y afférentes à l'intention du consommateur.



# Environnement Energie

## Approvisionnement

### Demande de courant vert

Colruyt Group détient des participations dans *des parcs d'éoliennes* à grande échelle en mer du Nord. Le groupe investit par le truchement du holding Parkwind dans le projet Northwind. Ce parc pourra, avec ses 72 éoliennes, approvisionner 250.000 ménages en courant vert. Le groupe détient également une participation indirecte de 47 % dans Belwind, un parc de 55 éoliennes qui représente le projet le plus important de courant vert de Belgique.

## Distribution

### WE-Power

WE-Power est une activité opérationnelle autonome de Colruyt Group axée sur *la production d'énergie verte à usage interne*. Cette division regroupe tous les projets en matière de gestion de l'énergie et de production d'énergie durable.

### Production d'énergie verte

*Energie solaire* : lors de la construction ou de la rénovation de magasins et bâtiments industriels, WE-Power vérifie la faisabilité technique et économique de l'installation de panneaux solaires. Colruyt Group n'installe jamais plus de panneaux solaires que nécessaire pour subvenir à sa propre consommation.

*Energie éolienne* : WE-Power investit dans l'énergie éolienne, tant sur ses sites propres qu'ailleurs. Les prochains projets ont trait à la construction de 2 nouvelles éoliennes au centre de distribution de Dassenveld à Hal et à un projet à Lot réalisé conjointement avec Ecopower, un fournisseur d'énergie verte. WE-Power examine également la possibilité d'installer des éoliennes dans le reste du pays.

**WE-Power est une activité opérationnelle autonome de Colruyt Group axée sur la production d'énergie verte à usage interne. Cette division regroupe tous les projets en matière de gestion de l'énergie et de production d'énergie durable.**

### Consommation

**-5 %**



## Rationalisation de la consommation énergétique

La consommation énergétique relative de Colruyt Group a diminué de 3,7 % par rapport à l'année de référence 2009. Nous intensifions nos efforts, notamment par le biais de la mise en œuvre d'un plan de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et de la consommation énergétique. Ce plan se focalise principalement sur les installations énergivores renfermant le plus grand potentiel de réduction comme le chauffage, le refroidissement, l'éclairage, l'IT et le transport. Le nouveau centre de données consomme par exemple beaucoup moins d'énergie que l'ancienne salle d'ordinateurs centrale, que ce soit pour le fonctionnement des systèmes IT ou pour leur refroidissement. Grâce à un système de mesure que nous avons conçu nous-mêmes, nous sommes également en mesure de surveiller rigoureusement la consommation de nos centres de distribution et de nos magasins. Nous réalisons des mesures jusqu'au niveau des utilisateurs partiels, par exemple un groupe de refroidissement spécifique, une partie donnée de l'éclairage, etc. De cette manière, nous parvenons à détecter rapidement les pertes éventuelles. L'objectif du plan de réduction de l'énergie est de réduire d'ici 2020 de 20 % la consommation énergétique relative par rapport à l'année de référence 2009.

## CO<sub>2</sub>

Les émissions relatives ont augmenté en 2012 de 6 % par rapport à l'année précédente, principalement à cause d'une augmentation des émissions de gaz à effet de serre pour les domaines du refroidissement et du chauffage. L'une des causes réside dans la consommation accrue de produits frais, qui multiplie l'impact des moyens de refroidissement nécessaires pour acheminer ces produits frais jusqu'aux magasins et les y conserver. Une autre cause est l'élimination progressive obligatoire d'un moyen de refroidissement très utilisé dans les filiales qui s'est révélé nuisible pour la couche d'ozone. Le moyen de refroidissement alternatif a un effet

moins pernicieux pour la couche d'ozone mais son impact en termes de gaz à effet de serre est plus important. La poursuite de la recherche d'un moyen de refroidissement moins néfaste constitue donc une priorité. Le chauffage, enfin, est un autre facteur responsable de l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre, principalement à cause de la rigueur de l'hiver. En 2012, le besoin de chauffage était d'environ 20 % supérieur par rapport à 2011.





# Environnement Mobilité

## Approvisionnement

### Modes de transports durables.

Afin de rendre le transport international plus durable, nous évoluons vers des modes de transport écologiques comme le rail et le bateau. En 2012, 68.240.300 tonnes/km/an ont été acheminées par des modes de transport durables. Cette quantité représente une part de 41 % du transport international total et a permis de réduire de 36 % les émissions annuelles de CO<sub>2</sub>. Même en Belgique, le groupe opte de plus en plus pour le rail et la navigation fluviale.

**41%** 

du transport par le rail  
et en bateau

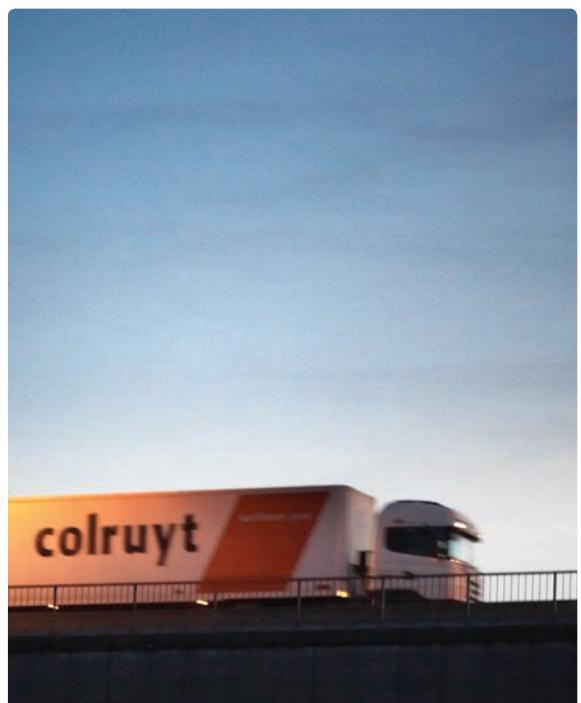
## Distribution

### Eviter les kilomètres.

Pour un distributeur comme Colruyt Group, le transport est naturellement d'une importance vitale. Le système de distribution du groupe vise à limiter le plus possible les kilomètres parcourus en camion dans tous les maillons de la chaîne logistique. De meilleures techniques d'empilage permettent notamment de remplir au maximum les chariots de transport et les semi-remorques.

### Carburants (plus) écologiques

Colruyt Group est en permanence à la recherche de carburants plus écologiques et donc plus propres. Depuis l'année dernière, un projet pilote est en cours dans le domaine de l'hydrogène au centre de distribution de Dassenveld et nous examinons également les possibilités offertes par les véhicules électriques. Le fournisseur de carburant DATS 24 joue depuis un certain temps déjà la carte du gaz naturel pour véhicules (CNG). Ces voitures émettent 95 % de particules en moins et permettent qui plus est une réduction de l'ordre de 12 à 27 % des émissions de CO<sub>2</sub> et de 75 % des nuisances sonores. Le parc automobile de Colruyt Group compte dans l'intervalle 58 voitures individuelles, 10 camionnettes et 2 tracteurs roulant au CNG.



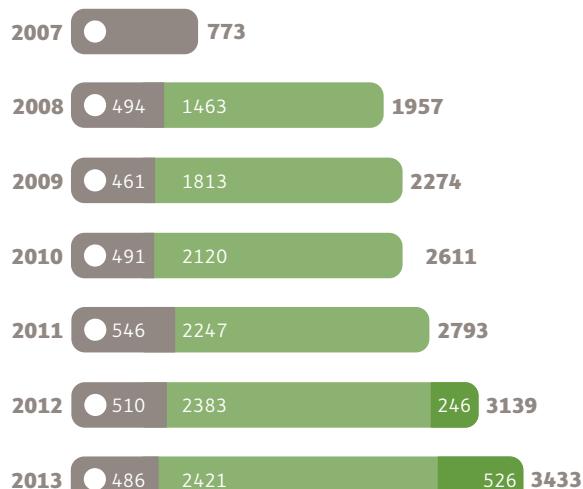
## Echelonner les transports

Afin d'éviter au maximum les embouteillages et de garantir le plus possible des livraisons ponctuelles aux magasins, le groupe étudie des possibilités现实的 d'échelonner ses transports. Colruyt Group souhaiterait les planifier à l'aube et au crépuscule (avant l'heure de pointe du matin et après celle du soir) et la nuit. En plus du gain de temps et d'efficacité, ces livraisons contribuent également à *la sécurité routière* tout en réduisant la consommation de carburant et les émissions de CO<sub>2</sub>. Le groupe a investi jusqu'ici 3.500.000 euros pour l'acquisition de 45 semi-remorques silencieux, 25 transpalettes silencieux et 29 quais de déchargement.

## Déplacements domicile-lieu de travail

Un peu moins de 5.500 collaborateurs recourent à *une alternative de transport durable* pour leurs déplacements domicile-lieu de travail. Ensemble, ils évitent ainsi plus de 25 millions de kilomètres en voiture par an, soit une économie de 3.855 tonnes en termes de CO<sub>2</sub>.

Les collaborateurs qui empruntent les transports en commun pour se rendre au travail peuvent bénéficier d'*un abonnement de train gratuit* ou d'un abonnement auprès de la société de transport bruxelloise STIB. Un autre moyen de transport populaire est le vélo. En fonction de la distance entre leur domicile et leur lieu de travail, les collaborateurs peuvent utiliser *un vélo de société classique ou électrique*. Pour ce dernier moyen de transport, le nombre d'utilisateurs a plus que doublé depuis l'exercice dernier. Enfin, le vélo peut parfaitement être combiné avec une formule recourant aux transports en commun. En fonction du trajet, le collaborateur peut utiliser le vélo classique ou le vélo pliable pour la distance à parcourir avant et/ou après le tronçon en transports en commun.



- Vélo personnel
- Vélo < Bike to work > classique
- Vélo < Bike to work > électrique



# Produits Santé

## Approvisionnement

### Composition nutritionnelle

En concertation avec nos fournisseurs, nous examinons comment nous pourrions rendre les produits plus sains sans perte de saveur. Depuis 2010, nous n'utilisons *plus de colorants azoïques* dans les produits de nos marques propres. Des études ont établi que ces colorants sont susceptibles de diminuer la concentration et d'augmenter le risque d'hyperactivité chez les enfants. Nous évaluons les teneurs en sel, en graisses saturées et en sucre de nos produits et les réduisons dans la mesure du possible. Nous utilisons du sel iodé pour le pain frais, de manière à contribuer à réduire la carence en iode comme le souhaitent les pouvoirs publics.

### Cahiers des charges et contrôles

Depuis les années 90, nous avons instauré des cahiers des charges pour la viande de bœuf, de veau, de porc et de volaille. Nous y interdisons l'utilisation préventive d'antibiotiques bien avant l'obligation légale. Chaque année, nous prélevons des échantillons d'eau et de nourriture du bétail que nous faisons analyser par *des organismes de contrôle externes*. Les produits finis sont aussi soumis, par échantillonnage, à de telles analyses.

### Sécurité alimentaire

La garantie de la sécurité alimentaire et de la qualité de nos produits est une priorité. Grâce à notre relation durable avec les fournisseurs, nos magasins ont l'assurance de disposer d'un assortiment sûr et de qualité. Afin de garantir la sécurité des produits food et non-food propres, nous réalisons de nombreux contrôles comme des tests microbiologiques et mécaniques. Quant à la garantie de qualité, nous l'offrons à l'issue de tests gustatifs et olfactifs. Nos fournisseurs doivent disposer d'un certificat attestant de la sécurité alimentaire de leurs produits. Si aucun certificat n'est disponible au début de la collaboration, Colruyt Group assure lui-même l'audit du fournisseur jusqu'au moment où le certificat est délivré. En ce moment, nous nous efforçons de faire certifier par des tiers la totalité de nos divisions de production et points de vente. Pour les magasins Colruyt, cette certification est déjà un fait, mais le processus est encore en cours pour les centres de distribution.

## Consommation

### Conseils

Nous veillons à *informer et inspirer* au mieux les clients en leur proposant des recettes simples pour manger plus sain et plus équilibré. Nous utilisons pour ce faire souvent des produits saisonniers frais et proposons toujours un menu hebdomadaire équilibré sur le site [www.colruyt.be/encuisine](http://www.colruyt.be/encuisine). Chaque jeudi, nous insérons systématiquement un plat végétarien. Les clients peuvent alors faire leur choix parmi *un vaste assortiment végétarien* et une gamme complète de légumes découpés. Nous indiquons également pour chaque recette la valeur nutritionnelle. Les clients qui doivent suivre un régime spécifique et ne peuvent par exemple pas manger de gluten trouvent depuis peu des recettes adaptées. Ces informations sont également reprises sur les emballages des produits de nos marques propres, chaque fois en fonction de la portion.

### Colruyt Group Academy

L'Academy propose un certain nombre d'ateliers consacrés à l'alimentation équilibrée. Ces ateliers contribuent à la réalisation de l'objectif de Colruyt Group visant à sensibiliser les jeunes et leurs parents à l'importance d'une alimentation plus équilibrée. Les initiatives soutenues par Colruyt, comme Tutti Frutti, All Day Long et Cooking Class, sont à comprendre à la lumière de cette préoccupation.





# 02

## Ligne du temps

12 mois d'initiatives et  
de réalisations

Avril .....	39	Octobre .....	65
Mai .....	43	Novembre .....	69
Juin .....	47	Décembre .....	73
Juillet .....	53	Janvier .....	75
Août .....	57	Février .....	79
Septembre .....	61	Mars .....	83

# Ligne du temps

12 mois, 41 d'initiatives et de réalisations

# 2012

Avril



Mai

- Nouvelle marque propre et premier livre de cuisine pour les produits végétariens
  - intrion autonome
  - 10 % de nourriture en plus pour les Banques alimentaires

- Plus que des œufs de poules élevées en plein air dans les produits des marques propres
  - 600 fournisseurs français de Colruyt se rencontrent pour la première fois
  - Meilleures conditions de travail en Asie
  - Evaluation favorable du projet pilote des voitures électriques

Juin

- Ouverture à Wépion du tout premier magasin Colruyt basse énergie
  - Financement finalisé pour le parc d'éoliennes Northwind
  - Colruyt Group récompensé
  - Colruyt India souffle ses 5 bougies
  - Colruyt France ouvre sa première boulangerie
  - Colruyt France lance Collect&Go



Juillet

- Relooking de la marque propre Kangourou
  - Premier bureau d'achat à Hong-Kong
  - Nouveau lecteur de codes-barres
  - 25 ans de codes-barres

Août

- Le premier OKay Compact ouvre ses portes à Ixelles
  - Le logo OKAY revisité
  - Les clients récompensent Colruyt et OKay

Septembre

- Système d'évaluation innovant du poisson durable
  - Spar lance le sac à provisions à l'empreinte climatique neutre
  - DreamBaby ouvre son dixième magasin

## Octobre



- Croissance constante pour les activités françaises
- OKay lance la carte de fidélité
- Trois fois « Meilleure chaîne de magasins » en 2012
- Colruyt Group crée une boulangerie

## Novembre

- DreamLand collecte 250 palettes de jouets pour les enfants défavorisés
- Colruyt Group rachète 10 magasins O'Cool
- L'« action dropper » permet de faire face à la croissance de la vente de produits non-food

## Décembre

- Colruyt Group présente le supermarché du futur

# 2013

## Janvier



- Les formules de magasin se lancent à la conquête des médias sociaux
- Nouveau système de tri pour les bières du terroir
- Extension de la Colruyt Group Academy

## Février

- Colruyt Group recherche de jeunes talents
- Colruyt a la meilleure réputation

## Mars

- Spar fête le 10e anniversaire de son magazine A Table
- Spar stimule les entrepreneurs et leurs collaborateurs
- Demande de permis de bâtrir pour un nouveau centre de distribution à Ollignies
- Symeta crée la ZEB Gazette
- Collect&Go couronné Gazelle Digitale



## Nouvelle marque propre et premier livre de cuisine pour les produits végétariens

*Colruyt lance en avril Veggie Eger et Aujourd'hui veggie : la première marque propre végétarienne et le premier livre de cuisine végétarien. A travers ces deux nouveautés, la chaîne de magasins veut répondre à la demande croissante d'alimentation végétarienne et rendre les produits végétariens plus accessibles au grand public.*

### Nouvel assortiment étendu

Veggie Eger propose notamment des escalopes végétariennes panées, des boulettes de légumes et des bâtonnets végétariens à préparer au wok ainsi qu'un large assortiment de produits végétariens frais au meilleur prix. Les produits sont déjà préparés, ce qui facilite le travail en cuisine. La gamme sera progressivement étendue et complète l'assortiment végétarien déjà disponible parmi les produits surgelés.

### Premier livre de cuisine végétarien

Aujourd'hui veggie fait son apparition dans les rayons de la chaîne de magasins le 25 avril. Ce 25e livre de cuisine Colruyt est le premier consacré aux produits végétariens. 75 recettes mettent à l'honneur notamment les légumineuses, les céréales et les substituts de viande. Avec ce nouveau livre de cuisine, Colruyt veut offrir une source d'inspiration non seulement aux végétariens, mais aussi aux personnes qui cuisinent occasionnellement végétarien ou aux cuisiniers amateurs qui reçoivent des convives végétariens. Les lecteurs y trouvent par exemple des recettes leur permettant de concocter une délicieuse paella végétarienne ou un curry oriental, mais aussi des idées de mises en bouche raffinées, des sauces apéritives et des potages. Pour chaque plat, l'ouvrage indique la valeur nutritionnelle et propose un vin ou une bière assortie.

### Variété et durabilité

Colruyt veut rendre l'alimentation végétarienne plus accessible en Belgique. De plus en plus de consommateurs diminuent leur consommation de viande et 15 % des Belges achètent aujourd'hui régulièrement des produits

végétariens. Aux Pays-Bas, ce pourcentage est nettement supérieur et atteint déjà 30 %. Délibérément, Colruyt vise non seulement les végétariens, mais aussi toutes les personnes en quête de variété, que ce soit tout simplement pour le plaisir de changer, pour des raisons de santé ou par respect pour l'environnement ou le bien-être des animaux. Jean-Pierre Roelands, directeur commercial : « Nombre de ménages insèrent de nos jours dans leur menu hebdomadaire une journée sans viande ou sans poisson. Notre décision de rendre l'alimentation végétarienne plus accessible s'inscrit donc dans la lignée de notre engagement en faveur de la durabilité. »

### Informer et encourager

Les consommateurs trouvent sur le site Internet de Colruyt des informations au sujet d'alternatives végétariennes comme les substituts de viande, les légumineuses, les noix et les fruits secs. Ils y découvrent aussi comment mettre au point un régime végétarien varié et sain et à quoi prêter attention s'ils veulent devenir végétariens. Les clients peuvent également utiliser le site pour rechercher des produits (végétariens). Colruyt juge crucial d'informer correctement et clairement ses clients sur le thème de l'alimentation. Le distributeur indique la valeur nutritionnelle des produits et dispose de sa propre équipe culinaire qui fournit des recettes, des idées et des conseils. Colruyt prône par ailleurs une alimentation équilibrée. A travers le projet éducatif Cooking Class, le distributeur aide les enseignants à partager leurs connaissances en matière de nutrition et d'alimentation équilibrée.

## intrion autonome

En avril, Colruyt Group vend l'entreprise d'automatisation industrielle intrion à la direction actuelle. intrion volera désormais de ses propres ailes, ses activités étant trop éloignées de l'activité principale du groupe, à savoir la distribution. Colruyt Group continuera à l'avenir à faire appel aux services d'engineering de la nouvelle S.A. intrion.

intrion est née en 2008 de la fusion de Dolmen Industrial Projects et Createch Engineering, deux entreprises qui avaient à l'époque été créées pour automatiser et simplifier les tâches. L'entreprise a grandi, attirant de plus en plus de clients externes de toute l'Europe. Pour Colruyt Group, intrion a notamment développé les installations de tri des bouteilles consignées à Ghislenghien ainsi qu'un système de

manutention entièrement automatisé capable de préparer des commandes de fruits et légumes en vue de leur livraison aux magasins. intrion planche actuellement sur un nouveau système de manutention automatisé qui automatisera la collecte des produits dans la chambre de congélation.

Colruyt Group attache beaucoup d'importance à la *stimulation de l'entrepreneuriat*. L'indépendantisation d'intrion en constitue un bel exemple. Jef Colruyt, CEO : « L'entrepreneuriat à tous les niveaux contribue dans une large mesure à la croissance de notre entreprise. C'est pourquoi nous continuons à faire la part belle à la créativité et à l'innovation. »



## 10 % de nourriture en plus pour les Banques alimentaires

L'action de collecte annuelle de Colruyt en faveur des Banques Alimentaires a permis de récolter 225 tonnes de nourriture. Les clients de Colruyt ont fait don de 33.000 colis de nourriture et 32.000 colis de lait, soit une hausse de 10 % par rapport à l'année dernière. Durant cette action, qui s'est tenue du 4 au 28 avril, les clients ne devaient pas choisir eux-mêmes dans les rayons les produits dont ils voulaient faire don. Il leur suffisait de remettre à la caisse un ou plusieurs bons dont le montant était facturé avec leurs achats. Le système de bons simplifiait considérablement le flux logistique à destination des Banques Alimentaires étant donné que Colruyt Group expédie désormais tous les colis

directement depuis la centrale de Hal et non plus séparément depuis chaque magasin.

Colruyt Group soutient les Banques Alimentaires durant toute l'année, leur faisant don de denrées alimentaires à l'emballage légèrement endommagé, dont la date de péremption approche ou disponibles en surstock. Ces dons cadrent dans la politique de gestion *durable des déchets et des matériaux de Colruyt Group*. Grâce à différentes initiatives, le groupe peut contrôler et limiter ses déchets. Depuis 2008, la quantité de déchets augmente moins rapidement que le chiffre d'affaires, un phénomène appelé la « dissociation » entre l'activité économique et la production de déchets. La firme a atteint cet objectif principalement à travers des mesures préventives permanentes. Grâce à une gestion intelligente des stocks, Colruyt Group n'achète par exemple pas plus que ce qu'il pense pouvoir vendre. En outre, le groupe adapte chaque jour ses commandes en fonction des ventes de la veille et se concerte en permanence avec ses fournisseurs pour réduire la quantité d'emballages.

L'entreprise parvient également à trouver des applications utiles pour un pourcentage croissant des déchets qu'elle ne parvient pas à éviter. En 2012, pas moins de 77 % des déchets ont été présentés pour recyclage, convertis en nourriture pour animaux ou utilisés directement en vue de la production d'énergie. Ce score élevé, le groupe l'obtient en accordant à la source beaucoup d'attention à un tri correct des déchets.





## Plus que des œufs de poules élevées en plein air dans les produits des marques propres

*Colruyt Group s'engage à ne plus utiliser d'ici la fin 2012 que des œufs de poules élevées en plein air dans les produits de ses marques propres. Plus de 1.000 produits en vente chez Colruyt, OKay et Spar Retail sont concernés, allant de la mayonnaise aux biscuits en passant par les préparations de viande comme le hachis et les salades.*

### Au-delà de la loi

Depuis 2005 déjà, Colruyt Group ne vend plus d'œufs frais de poules de batterie. Une directive européenne interdit ces batteries classiques depuis début 2012. Toutes les entreprises élevant des poules de batterie devaient passer à un système plus respectueux des animaux offrant davantage d'espace aux poules. Un tel système consiste par exemple en des cages dites enrichies – le minimum légal – ou des volières. Colruyt Group a pris 7 ans d'avance sur la directive et a également délibérément été au-delà du minimum légal en optant pour des œufs de poules élevées en volières ou en libre parcours.

En mai 2012, le groupe décide d'aller encore plus loin. Philippe Toussaint, responsable des achats durables : « Notre objectif est d'étendre le choix des œufs de poules élevées en plein air à tous les produits de nos marques propres ainsi qu'aux préparations de la boucherie, et ce d'ici la fin de l'année. Le bien-être des animaux est un aspect important de l'administration durable, et à ce titre une priorité absolue pour Colruyt Group. »

Afin de garantir une fluidité optimale de la transition, Colruyt Group a suffisamment préparé le terrain. Christophe Dehandschutter, directeur distribution : « Nous réalisons que cette décision a un impact sur nos fournisseurs et qu'une bonne collaboration est indispensable. Nous avons donc ouvert le dialogue avec nos fournisseurs afin que la transition se déroule le mieux possible. »

### GAIA applaudit à l'initiative

L'organisation de protection des animaux GAIA est ravie de l'initiative de Colruyt Group. « Il s'agit d'une percée essentielle pour le bien-être des poules », indique le président de GAIA Michel Vandenbosch. GAIA voit cet engagement comme un résultat éclatant de sa campagne de boycott-cot. GAIA avait d'ailleurs déjà finalisé le premier volet de cette campagne : plus aucun supermarché en Belgique ne vend des œufs de poules de batterie. L'organisation a lancé en 2011 le second volet, qui encourage les supermarchés et les fabricants de sauces à bannir les œufs de poules de batterie de la production de leurs marques propres.

### Mission accomplie

Fin 2012, Colruyt Group a pour ainsi dire réalisé son engagement. 95 % des produits propres du groupe contenant des œufs sont fabriqués à base d'œufs de poules élevées en plein air. Les 5 % restants se composent pour l'instant encore de produits de fournisseurs de moindre envergure et locaux, et de produits ne contenant que des quantités minimes d'œuf. A terme, les clients pourront également lire sur chaque emballage à base de quel type d'œuf le produit a été fabriqué.

***Le bien-être des animaux est un aspect important de l'administration durable, et à ce titre une priorité absolue pour Colruyt Group.***

*Philippe Toussaint  
responsable des achats durables*

## 600 fournisseurs français de Colruyt se rencontrent pour la première fois

Codifrance organise à Dole une première rencontre nationale réunissant plus de 600 fournisseurs des magasins Colruyt en France. Colruyt France a exposé à cette occasion sa politique d'expansion et ses ambitions et a également expliqué l'importance que le groupe accorde à une culture d'entreprise reposant sur des valeurs. Le fil conducteur de la rencontre ? « Créer ensemble le retail de demain ».

Les fournisseurs ont ainsi pu se former une *image plus précise et plus complète* des activités de Colruyt Group et des magasins français de Colruyt. Ils ont aussi pu découvrir les magasins français de la troisième génération et poser des questions aux membres de

la direction au sujet de la politique commerciale, du positionnement en termes de prix, de l'assortiment et de la politique promotionnelle. Les magasins français veulent se positionner comme des magasins de proximité proposant des produits frais et un service convivial, sans oublier une boucherie et une boulangerie à part entière. Colruyt France se distingue par ailleurs en offrant le prix le plus bas pour les marques nationales. Colruyt France compte sur le soutien de ses fournisseurs pour consolider encore ce positionnement. En contrepartie, Colruyt entretient une communication ouverte et aspire de préférence à des partenariats à long terme avec ses fournisseurs.



## Meilleures conditions de travail en Asie

Colruyt Group s'efforce en permanence d'améliorer les conditions de travail auprès de ses fournisseurs dans les pays non-européens. En 2012, le groupe a investi 80.000 euros dans la réalisation de 117 audits sociaux auprès de fournisseurs de produits non-food établis principalement en Asie. Pour 56 nouveaux fournisseurs, il s'agissait d'un premier contrôle, tandis que pour les 61 autres fabricants, il s'agissait d'un audit de suivi.

La moitié des fabricants contrôlés pour la deuxième fois avaient amélioré leurs conditions de travail dans l'intervalle. Il a été mis un terme à la collaboration avec 34 fournisseurs pour lesquels le groupe n'a constaté aucune amélioration ou qui refusaient de se soumettre à un audit. Parmi les irrégularités les plus fréquentes, citons les heures supplémentaires excessives et leur rémunération insuffisante, ainsi que l'insuffisance de la protection sociale.

Colruyt Group constate des *progrès graduels* depuis les 10 années que l'entreprise organise des audits sociaux.

Dans la plupart des cas, les fournisseurs indiquent être disposés à réaliser des améliorations. Mais il reste du pain sur la planche. Colruyt Group n'est qu'un acteur modeste à l'échelle mondiale, de sorte que ses possibilités sont limitées. C'est pourquoi le groupe appelle toutes les parties à prendre leurs responsabilités également, et demande notamment aux autorités locales d'intensifier les contrôles et de surveiller de plus près le respect des lois locales.



## Evaluation favorable du projet pilote des voitures électriques

Colruyt Group veut réduire son empreinte écologique et s'est pour ce faire penché sur la plus-value des voitures électriques. Le groupe a rassemblé pendant un an les données de consommation de 4 Peugeot iOns et juge les résultats satisfaisants. Les voitures électriques sont principalement utilisées pour parcourir les *courtes distances* entre les différents sites de la région de Hal. Les voitures ont un rayon d'action limité mais se distinguent surtout par leurs avantages écologiques : elles sont silencieuses et n'émettent ni CO<sub>2</sub> ni particules.

Ces voitures servent de véhicules de remplacement et de service pour les collaborateurs, et sont notamment utilisées régulièrement par les services Contrôle des vols, Labo et Security. Colruyt Group a également déjà participé à des projets pilotes avec des Golf électriques et une Toyota Prius. Le groupe dispose d'un point de chargement privé sur 3 sites à Hal et à Lot (Beersel). Le projet des voitures électriques cadre dans la politique de durabilité de Colruyt Group et sa recherche d'un équilibre entre les aspects économiques, écologiques et sociaux. Dans la même optique, plusieurs voitures de service et de société rouent au gaz naturel (CNG).



colruyt

meilleurs prix



## Ouverture à Wépion du tout premier magasin Colruyt basse énergie

*En juin 2012, le tout premier magasin Colruyt basse énergie ouvre ses portes à Wépion, près de Namur. Le magasin consomme peu d'énergie grâce à un bon niveau d'isolation, une orientation judicieuse et un système de ventilation intelligente. Comme dans une trentaine d'autres magasins, l'électricité est ici aussi générée au maximum sur place. Le magasin, qui présente une surface commerciale de 1.500 m<sup>2</sup>, répond d'ores et déjà à la législation européenne renforcée qui entrera en vigueur à partir de 2020. Lors de la construction de nouveaux magasins, Colruyt Group implémente déjà dans la mesure du possible des applications favorables à l'environnement et à l'économie d'énergie qui sont présentes dans ce magasin.*

### Ventilation intelligente

Le Colruyt de Wépion nécessite en hiver 50 % de chauffage en moins. Pour commencer, le bâtiment présente une bonne étanchéité à l'air. Grâce à un sas à chaque entrée, le bâtiment ne perd, en hiver, presque pas de chaleur et il y fait toujours frais en été. Le bâtiment est en outre bien isolé et la chaleur est récupérée de manière optimale.

### Orientation judicieuse

Son orientation judicieuse permet aussi au Colruyt de Wépion d'économiser sur sa facture d'énergie. Etant donné que le système de refroidissement de l'espace fraîcheur est particulièrement gourmand en énergie, cet espace a été aménagé au nord du magasin contre un talus existant. Ainsi, l'espace fraîcheur reste toujours frais sans trop solliciter le système de refroidissement.

***Les 300 panneaux solaires permettront au magasin de fonctionner entièrement à l'énergie solaire durant les journées ensoleillées.***

### Toiture végétale et énergie verte

Le Colruyt de Wépion a également un toit vert. Recouverte de mousses, de plantes grasses et de graminées, cette toiture végétale évite la surchauffe du magasin en été et permet aussi de tempérer l'évacuation des eaux pluviales sur une plus longue durée. Un puits d'infiltration recueille ces eaux pluviales évacuées ainsi que les eaux usées purifiées et empêche ainsi une surcharge des égouts. En outre, les 300 panneaux solaires permettront au magasin de fonctionner entièrement à l'énergie solaire durant les journées ensoleillées.

### Deuxième pour le prix Mercure de Comeos

La fédération belge Comeos, qui défend les intérêts du commerce, a attribué au Colruyt de Wépion la seconde place pour le prix Mercure 2012. Ce prix récompense les entreprises commerciales qui font la différence dans un domaine donné. Le thème de cette année était « Le magasin du futur ». Un jury indépendant évaluait la valeur architecturale et esthétique, l'intégration dans l'environnement et la durabilité des magasins candidats au titre.

## Financement finalisé pour le parc d'éoliennes Northwind

Après une vague de négociations brève mais intense, les actionnaires de Northwind annoncent que le financement de 850 millions d'euros a été finalisé. Vu la crise économique, le succès de l'opération n'était pas une évidence. Colruyt Group possède par le biais de sa participation conjointe dans le holding Parkwind une participation indirecte de 40 % dans Northwind. Le producteur de courant vert Aspiravi Offshore est également actionnaire de Northwind. Avec ses 72 éoliennes de 3 mégawatts chacune, le parc peut approvisionner en courant vert 250.000 ménages.

La construction du parc d'éoliennes a débuté au printemps 2013 sur le Lodewijkbank, autrefois appelé le Banc Sans Nom, 37 kilomètres au large de la côte belge. A l'automne, Northwind posera le câble d'électricité qui reliera le parc avec la terre ferme. Ensuite, les tubes de fondation des éoliennes seront enfouis dans le sol à la verticale. Différentes entreprises belges sont impliquées dans les travaux de construction. Northwind sera opérationnel à l'été 2014.

La construction du nouveau parc d'éoliennes cadre dans la *stratégie de durabilité de Colruyt Group*. Le groupe réalise ainsi son engagement qui consiste à pourvoir à tous ses besoins énergétiques au moyen de courant vert produit par ses propres moyens et se protège de cette manière contre la hausse des prix de l'énergie. Le groupe détient également une participation dans Belwind, un parc d'éoliennes en mer du Nord opérationnel depuis la fin 2010. Avec ses 55 éoliennes produisant 165 MW, Belwind est actuellement la plus grande centrale de courant vert offshore de Belgique. Dans l'intervalle, le parc a clôturé sa seconde année de production conformément aux attentes.



## Colruyt Group récompensé

*Dans le courant de l'été 2012, Colruyt Group se voit attribuer différents prix. Le groupe se distingue par sa politique durable en matière de déplacements domicile-lieu de travail, son assortiment de fromages et ses mesures en faveur du bien-être des animaux.*

### Business Mobility Award - Brussels Metropolitan

Colruyt Group se classe troisième pour l'attribution du premier Business Mobility Award – Brussels Metropolitan. L'award veut récompenser les entreprises qui consentent des efforts en faveur de déplacements domicile-lieu de travail durables à l'échelle interrégionale, autrement dit au-delà des frontières des différentes régions. Colruyt Group doit cette nomination notamment aux abonnements de train gratuits que les collaborateurs peuvent combiner avec un abonnement gratuit pour le bus, le tram ou le métro de la STIB (Bruxelles), de De Lijn (Flandre) ou des TEC (Wallonie).

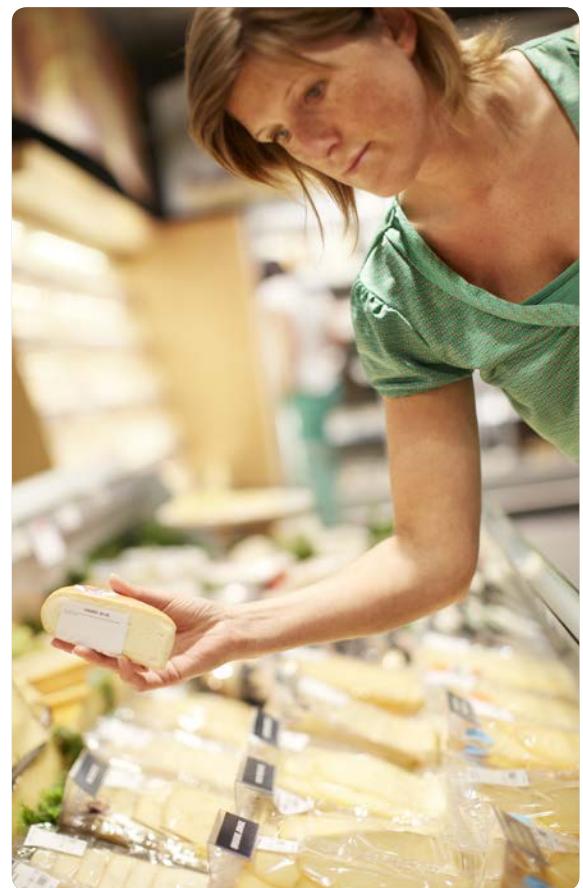
### Récompense pour le rayon des fromages

Colruyt et Spar Retail voient leur rayon des fromages primé dans le Westland Kaasrapport. Dans la catégorie Libre service, Colruyt décroche le premier prix, tout comme il y a deux ans, tandis que Spar Retail se hisse pour la troisième année d'affilée à la première place dans la catégorie Service au comptoir. Le Kaasrapport est établi par le bureau d'études de marché GfK à la demande du fournisseur de fromages international Westland.

### Deux Pattes d'Or de Gaia

En juin, le groupe reçoit deux Pattes d'Or de l'organisation de protection des animaux Gaia. La première récompense la décision du groupe de ne plus castrer les porcelets et de ne vendre que de la viande de porcs vaccinés. Tout comme la castration, la vaccination permet de stopper la production hormonale des porcelets, et donc d'éviter que la viande n'ait par la suite une « odeur de verrat ». La vaccination est cependant beaucoup plus respectueuse de l'animal que la castration, et laisse la qualité et la saveur de la viande

intactes. La seconde Patte d'Or a été attribuée à Colruyt Group en hommage à son engagement de ne plus utiliser d'ici la fin 2012 que des œufs de poules élevées en plein air dans les produits des marques propres. Le groupe a pour ainsi dire réalisé son engagement : fin 2012, 95 % des produits propres contenant des œufs sont fabriqués à base d'œufs de poules élevées en plein air. Pour en savoir plus sur cet engagement de Colruyt Group de ne plus utiliser que des œufs de poules élevées en plein air dans les produits de ses marques propres, référez-vous à la page 43.



## Colruyt India souffle ses 5 bougies

En cinq ans, Colruyt India a évolué d'un petit groupe de collaborateurs en un vaste service IT faisant partie du département Business Processes & Systems (BP&S). Les 240 collaborateurs travaillent dans la ville d'Hyderabad, capitale de l'IT en pleine expansion. En collaboration avec les collègues belges, ils assurent l'exploitation et le support des systèmes IT. Le service IT en Inde collabore également avec plusieurs partenaires externes, ce qui permet à Colruyt Group *d'anticiper de manière flexible sur la croissance de l'entreprise*. Le développement du département IT indien se poursuit en fonction des besoins du groupe. La principale raison à la création de Colruyt India est la pénurie de spécialistes IT qualifiés en Belgique, sans oublier le coût salarial inférieur d'un informaticien en Inde en comparaison de la Belgique.

Colruyt India entretient la même culture d'entreprise que le reste du groupe, tout en accordant beaucoup d'attention aux coutumes, traditions et usages locaux. C'est ainsi que Colruyt India fête chaque année son anniversaire à l'occasion du Company Annual Day. Tous les collaborateurs du département indien y sont invités avec leur famille, et cette fête revêt une énorme importance étant donné la place privilégiée réservée à l'emploi par la culture indienne. Ce respect de la culture locale est particulièrement apprécié des collaborateurs indiens, et force est de constater que par rapport aux normes sectorielles, la rotation de personnel au sein de Colruyt India est très réduite.



## Colruyt France ouvre sa première boulangerie

Dans le cadre de la préparation des futurs magasins de la troisième génération, le Colruyt de Mathay ouvre la première boulangerie artisanale. D'ici la fin 2013, Colruyt France exploitera 5 boulangeries artisanales et ambitionne à terme de faire de la boulangerie un atout au moins aussi percutant que la boucherie. Les Français sont très attachés à leur pain. En ouvrant une boulangerie artisanale, Colruyt veut se positionner

encore davantage comme un magasin de proximité ayant la passion des produits frais de qualité et de la convivialité du service. A la boulangerie, Colruyt offre *toute la journée du pain frais préparé selon la tradition française*. Ce pain est pétri et cuit sur place, à base de farine sans améliorants ni additifs. L'assortiment comprend aussi des pains spéciaux, des brioches maison et des viennoiseries traditionnelles.



## Colruyt France lance Collect&Go

Le magasin Colruyt de Dole ouvre le premier point d'enlèvement Collect&Go. Grâce à ce service, les clients français peuvent désormais également réserver leurs achats en ligne et ensuite venir les retirer au magasin. Les prix sont les mêmes que dans le magasin et les promotions sont valables également. Un montant de 5 euros est imputé par réservation. En fonction de l'espace disponible en magasin, 2 types de points d'enlèvement seront prévus : un espace distinct et une caisse Collect&Go.

Après Dole, 4 autres magasins Colruyt ont encore ouvert des points d'enlèvement Collect&Go. Les clients sont d'ores et déjà nombreux à opter pour Collect&Go lorsqu'ils en ont la possibilité, et ce alors que Colruyt France n'a pas fait beaucoup de publicité pour le concept. Les clients français de Collect&Go dépensent en moyenne 95 euros par réservation. En 2013, une dizaine de points d'enlèvement ouvriront leurs portes.

Simon

Thijs

Zelf portret van Vincent  
van Gogh  
26 april 2013



## Relooking de la marque propre Kangourou

*Toutes les fournitures de bureau ainsi que les articles de papeterie et les cartables de Kangourou ont été relookés. Après dix ans, la marque propre des fournitures scolaires se voit attribuer un logo revisité, une nouvelle charte graphique et davantage de couleurs et de designs. Kangourou veut ainsi augmenter sa visibilité, améliorer la qualité et répondre encore mieux aux différents besoins et tendances de chaque catégorie d'âge.*

Kangourou est une marque propre connue de Colruyt Group. Elle offre un assortiment à part entière de fournitures scolaires et une vaste gamme d'articles de papeterie. Dans les magasins Colruyt, Kangourou est également la marque qui se vend le mieux en bagagerie. Chez DreamLand, elle se classe à la seconde place.

### Augmenter la visibilité et inspirer les clients

Le restyling augmente la visibilité et l'uniformité de la marque et met les fournitures scolaires de Kangourou mieux en valeur dans le magasin. Les fournitures scolaires de Kangourou ont par exemple un emballage frais de couleur verte et les motifs et designs des sacs et cartables arborent des accents différents en fonction de la catégorie d'âge visée. De cette manière, le client s'y retrouve plus facilement dans l'assortiment et la marque anticipe mieux sur les différents besoins et intérêts des enfants et des jeunes.

Colruyt Group veut par ailleurs mieux informer et inspirer ses clients. Les consommateurs trouvent désormais également sur l'emballage des informations sur les produits et des idées amusantes sur l'usage qu'ils peuvent faire de l'article. Un guide des cartables a en outre été mis au point pour guider le client à travers le nouvel assortiment.

### Make-over total pour les cartables pour enfants et adolescents

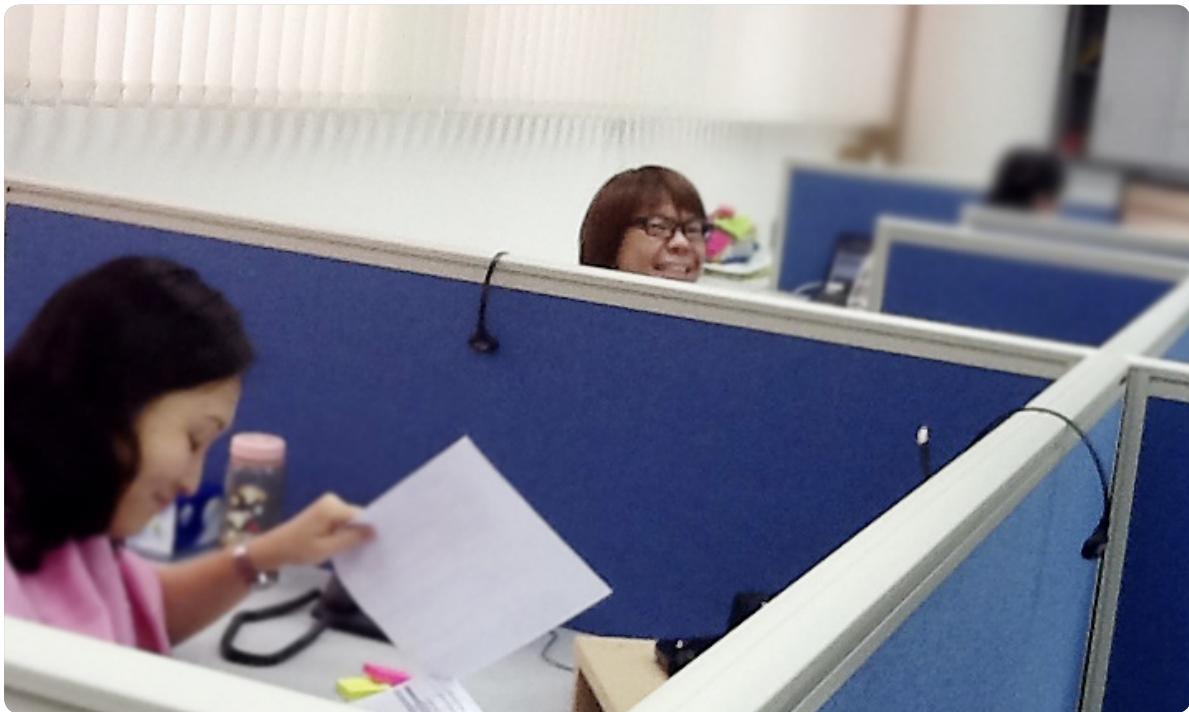
Les cartables et sacs à dos ont subi un make-over total et répondent désormais à des normes de qualité internes encore plus rigoureuses. En collaboration avec une entreprise externe spécialisée dans le développement de produits, les collaborateurs des

départements Achats et Brand Management ont commencé par évaluer les différents formats, hauteurs, gadgets, ... Ensuite, des critères ont été définis pour les nouveaux modèles. Les cartables existants pour les enfants de l'école maternelle se sont par exemple révélés être un peu trop petits. Par ailleurs, tous les sacs et cartables ont à présent un emplacement où insérer une étiquette nominative et les dos sont plus solides et plus ergonomiques. Les fermetures en plastique ont en outre été remplacées par un système de velcro plus pratique. Les cartables des adolescents ont pour leur part été équipés de davantage de possibilités étant donné que les jeunes les utilisent souvent aussi pour leurs hobbies. Ils sont notamment désormais équipés d'une fixation pour skateboard et d'un support pour bidon. Les sacs disposent en outre de compartiments additionnels pour ranger un GSM, un lecteur mp3 ou une boisson.

Kangourou  
**369**  
références

**271** parmi les articles de papeterie

**98**  
en bagagerie, dont  
**54 cartables**



## Premier bureau d'achat à Hong-Kong

Colruyt Group ouvre le 3 juillet 2012 un premier bureau à Hong-Kong : Colimpo (Colruyt Import). Le groupe veut ainsi *étendre et optimaliser son support d'achat en Extrême-Orient*. Les articles non-food étaient déjà directement importés d'Extrême-Orient, et le groupe veut à présent faire de même pour les denrées alimentaires. Ce nouveau bureau permet à Colruyt Group d'acheter directement auprès des producteurs. Un moyen de pouvoir contrôler encore plus efficacement et plus rapidement la qualité des produits et les conditions de travail auprès des producteurs, mais aussi d'augmenter la marge bénéficiaire.

En effectuant de plus en plus des contrôles directs auprès des producteurs, Colruyt Group s'assure que tous les articles satisfont aux exigences de qualité

les plus strictes et sont produits dans des conditions éthiquement responsables. Le risque que les clients achètent des articles non conformes est ainsi exclu au maximum. Par ailleurs, le délai de traitement est plus court. Dans le passé, certains contrôles prenaient en effet énormément de temps et pouvaient donc considérablement retarder la mise en vente d'un article.

Colruyt Group choisit Hong-Kong comme plaque tournante du commerce international en raison de sa situation centrale et de son régime flexible favorisant le commerce international.

***En effectuant de plus en plus des contrôles directs auprès des producteurs, Colruyt Group s'assure que tous les articles satisfont aux exigences de qualité les plus strictes et sont produits dans des conditions éthiquement responsables.***

## Nouveau lecteur de codes-barres

A partir de l'été 2012, un nouveau type de lecteurs de codes-barres est introduit dans les magasins de Colruyt, OKay et Bio-Planet. Le lecteur 2D ou omnidimensionnel est *plus rapide et plus ergonomique* que l'ancien modèle unidimensionnel. Il permet également de lire les nouvelles formes de codes-barres et d'en tirer davantage d'informations. Le coût de l'investissement représente environ 1,3 million d'euros.

Les lecteurs 2D ne fonctionnent pas avec un rayon laser mais prennent une sorte de photo du code-barres quelle que soit sa position. De cette manière, les caissiers pourront prendre les articles plus près d'eux pour les scanner, ce qui est moins fatigant physiquement et plus rapide.

***Colruyt était le premier distributeur belge à introduire le code-barres à la caisse pour tous les produits. Le système a remplacé en 1987 les cartes perforées, une transition qui demeure l'un des plus importants jalons de l'histoire de Colruyt Group.***

## 25 ans de codes-barres

Colruyt était le premier distributeur belge à introduire le code-barres à la caisse pour tous les produits. Le système a remplacé en 1987 les cartes perforées, une transition qui demeure l'un des plus importants jalons de l'histoire de Colruyt Group. L'entreprise s'est ainsi positionnée à l'avant-garde du courant d'informatisation.

Au début de l'ère de l'informatique, le système des cartes perforées soutenait l'approvisionnement automatique des magasins et la gestion intégrale des stocks. Mais il présentait également certains inconvénients. Le client devait par exemple prendre une carte pour chaque article, et il arrivait régulièrement qu'il se présente à la caisse avec la mauvaise carte. Le code-barres a permis à Colruyt de résoudre cette difficulté pour le client. De plus, les frais de fabrication des cartes étaient évités et les cartes ne devaient plus être replacées dans les rayons.







## Le premier OKay Compact ouvre ses portes à Ixelles

*Le 22 août, le premier OKay Compact ouvre ses portes à Ixelles, en région bruxelloise. OKay Compact est un petit magasin de proximité dans la ville, mettant l'accent sur les produits frais et le confort et proposant également des produits prêts à l'emploi. Le magasin est ouvert du lundi au samedi de 8 à 20 heures ainsi que le dimanche matin. Les riverains ont accueilli le nouveau magasin avec enthousiasme et sont de plus en plus nombreux à y faire leurs achats.*

### Pour un public citadin

OKay Compact se veut être un magasin de proximité accessible à pied où l'on peut faire ses achats rapidement, aisément et à bas prix. Le magasin a une surface de 350 m<sup>2</sup> et ne possède pas de parking. OKay Compact s'adresse aux consommateurs qui font des petits achats pour le jour même et le lendemain, à pied ou à vélo. Il peut s'agir de riverains, mais aussi d'étudiants de l'ULB et de la VUB situées à proximité ou encore de travailleurs des environs. Les clients s'y rendent avant de rentrer chez eux, après le travail ou entre deux heures de cours. Certains emballages sont pour cette raison plus petits que dans un OKay traditionnel, et on y trouve également des produits prêts à l'emploi comme des boissons réfrigérées, de la viande et du poisson pré découpés, des salades et des sandwichs garnis. Les sandwichs sont préparés sur place par les collaborateurs du magasin.

### Autre système de caisse

Le système de caisse est différent de celui d'OKay. Chez OKay Compact, le scanning et le paiement se font à un même poste et tant les paniers que les chariots y sont admis. C'est plus pratique étant donné que la plupart des clients d'OKay Compact font de petits achats. Le caissier scanne les produits au moyen d'un lecteur sans fil et les dépose dans un sac ou une boîte en carton, au choix du client.

### Sur le site du tout premier magasin Colruyt

Le premier Okay Compact ouvre ses portes sur un site historique. C'est en effet à cet endroit que le premier magasin Colruyt 'Discount' ouvrait ses portes en 1965. Colruyt était à l'époque encore un grossiste qui approvisionnait les petits commerçants. A la suite de l'avènement des premiers supermarchés à la fin des années 50, la part de marché de ces derniers a fondu, de sorte que Colruyt avait beaucoup moins à livrer. Pour cette raison, Colruyt a décidé de se lancer dans le commerce de détail. Après avoir racheté en 1962 un commerce en libre service à Ixelles, il est cependant apparu qu'une partie de l'espace n'était pas utilisable pour la vente. En y aménageant une zone pour stocker les marchandises, Colruyt est néanmoins parvenu à l'affecter utilement. Le magasin était aménagé sobrement avec du mobilier d'occasion et utilisait des cartes perforées. Par souci d'économie, le magasin ne faisait pas de publicité. La proximité de grands supermarchés chics obligeait Colruyt à se démarquer de la concurrence par ses prix. Les marques connues y étaient donc proposées 10 % moins cher. C'était le début de la politique des meilleurs prix, qui reste à ce jour la marque commerciale des magasins Colruyt.

***OKay Compact se veut être un magasin de proximité accessible à pied où l'on peut faire ses achats rapidement, aisément et à bas prix.***

## Le logo OKay revisité

Après quatorze ans d'existence, OKay a adapté son logo. Le nouveau logo est plus dynamique, plus moderne et plus simple. La différence la plus frappante réside dans le chariot. Celui-ci figurait déjà sur l'ancien logo, mais il est à présent plus épuré et orienté vers la droite. Le carreau orange de Colruyt a également été remplacé par un cercle orange. L'idée qui sous-tend le nouveau logo est qu'OKay fait partie de Colruyt Group mais est également une entité à part entière. L'ancien logo sera progressivement remplacé par le nouveau.

OKay fait partie des entités à l'expansion la plus rapide de Colruyt Group. Dans la province du Brabant flamand, il s'agit même de l'une des entreprises affichant la croissance la plus rapide. La chaîne de magasins a été créée en 1998 et compte entretemps 88 magasins. Le slogan de ces magasins de proximité compacts

est éloquent : « Ménagez votre temps, votre argent et vos efforts ». Les magasins distinguent par leurs produits frais, un assortiment varié de plats préparés et un mélange bien équilibré de marques phares, de marques propres et de marques discount. A terme, la formule entrevoit en Belgique un potentiel de 160 à 180 magasins. Au cours de l'exercice prochain, Okay ambitionne d'ouvrir 8 à 10 nouveaux magasins.



*Avec son nouveau logo, OKay indique faire partie de Colruyt Group mais constituer également une entité à part entière.*

## Les clients récompensent Colruyt et OKay

Colruyt et OKay sortent à nouveau gagnants du Rapport d'été du bureau d'études GfK Belgique. Comme les 2 années précédentes, les deux formules mènent le classement général. Colruyt a obtenu une note de 8,48 sur 10 à l'issue de cette enquête de satisfaction, OKay signant pour sa part un score de 8,25. Colruyt et OKay sont les seules formules de magasin à figurer dans le top 3 des 3 catégories principales. Jean-Pierre Roelands, directeur commercial de Colruyt : « Nous sommes fiers de ce résultat. Ce rapport reflète la perception que les

clients ont de nous. A nous à présent de rester vigilants et de continuer à donner le meilleur de nous-mêmes chaque jour. Il n'y a qu'ainsi que nous pourrons à nouveau obtenir un bon résultat. » Chris Van Wettere, directeur général d'OKay : « Les bonnes notes obtenues sont une belle récompense pour le travail que tous les collaborateurs fournissent au quotidien. »

Colruyt a terminé à la première place dans la catégorie Image, tandis qu'OKay se classait troisième.

Dans la catégorie Avantage, Colruyt a remporté la palme et OKay la troisième place. Dans la catégorie Amabilité, OKay dominait le classement, devançant de peu Colruyt. Spar peut également se targuer d'un brillant résultat. La formule a nettement amélioré ses scores dans toutes les catégories. Elle a amélioré ses scores de manière significative dans toutes les catégories. Dirk Depoorter, Directeur général de Spar Retail, est satisfait : « Ces bons résultats sont le fruit de nombreuses années de travail. Spar a réalisé un score très élevé dans la catégorie Avantage et est celle qui a enregistré la deuxième plus forte progression au niveau de l'Évolution générale et du Rayonnement. Sur le plan de l'Amabilité aussi, nos entrepreneurs indépendants et leurs collaborateurs ont fait beaucoup mieux que l'année passée. »

Pour son rapport d'été, GfK a demandé durant la seconde quinzaine de juin 2012 à 5.000 clients de

supermarchés en Belgique d'évaluer leur magasin à l'égard des aspects Avantage (prix et promotions), Image (propreté, fraîcheur, assortiment et qualité) et Amabilité du personnel. Chacun de ces aspects faisait l'objet d'une pondération identique dans l'évaluation finale.

### ***Nous sommes fiers de ce résultat.***

***Ce rapport reflète la perception que les clients ont de nous. A nous à présent de rester vigilants et de continuer à donner le meilleur de nous-mêmes chaque jour.***

*Jean-Pierre Roelands,  
directeur commercial de Colruyt*





## Système d'évaluation innovant du poisson durable

*En septembre 2012, Colruyt Group lance un système d'évaluation innovant du poisson durable. Le groupe a fait évaluer le caractère durable du poisson sauvage (frais et surgelé) de ses marques propres (Kelvin, Everyday et South) par deux organisations indépendantes. Sur la base de cette évaluation, Colruyt Group procède à certains réajustements, optant notamment pour des méthodes de pêche ayant moins d'impact sur l'environnement et ne pêchant plus certains poissons que dans des zones de pêche où la population est suffisamment nombreuse.*

### Etude indépendante

Deux organisations indépendantes, l'ILVO (l'Institut de Recherche sur la Pêche et l'Agriculture, à Ostende) et la Sea First Foundation, étudient le caractère durable du poisson sauvage des marques propres Everyday, Kelvin et South. Chaque espèce de poisson obtient une note pour 4 critères : les populations de poissons, l'impact écologique, la politique de pêche et le bien-être animal. Colruyt est la première chaîne de magasins à prendre le bien-être animal en considération comme critère d'évaluation. La durée de la prise est la première étape de l'évaluation : plus rapide est la prise, moins le poisson souffre.

### Premiers résultats positifs

Après la première évaluation en septembre 2012, l'assortiment de poisson sauvage obtient des notes assez positives en termes de durabilité. 96 % des espèces de poisson ne sont pas menacées, 91 % du poisson est pêché par le biais de méthodes ayant l'impact écologique le plus réduit et 95 % du poisson provient de zones appliquant une politique de pêche efficace. Enfin, pour le critère du bien-être animal, 97 % de l'assortiment obtient un score acceptable, voire bon à très bon.

### Choisir en toute connaissance de cause

Les clients peuvent découvrir les résultats de cette étude sur le site Internet de Colruyt Group et dans le « Guide Colruyt du poisson durable », disponible en magasin. Chacun des 4 critères obtient un score de 1 à 5. Les scores sont indiqués avec des codes de couleur : vert (bon à très bon), orange (acceptable) ou rouge (pas bon). Les clients peuvent ainsi choisir leur poisson en toute connaissance de cause, en fonction des critères qui leur tiennent à cœur. Ils sont également régulièrement informés de l'évolution du caractère durable de l'assortiment.

### Continuer à plancher sur des alternatives durables

Les évaluations négatives sont transformées en points d'action. Colruyt Group a l'ambition de ne plus vendre d'espèces menacées d'ici septembre 2013 et se met dès à présent en quête d'alternatives. Désormais, le flétan du Groenland ne provient plus que d'une zone de pêche où la population est suffisamment nombreuse. Pour le critère Populations de poissons, Colruyt Group a encore 2 espèces menacées : le loup de mer et l'églefin. Pour l'églefin, le groupe a trouvé une solution dans une autre région. Pour la sole de la mer du Nord, le groupe a opté pour une méthode de pêche ayant un impact réduit sur l'environnement : le sol est moins dérangé et les prises accessoires sont limitées. Quant aux poissons pour lesquels il n'existe pas de meilleures méthodes de pêche, ils sont tout simplement retirés de l'assortiment : c'est le cas du rouget barbet, de la perche de mer néo-zélandaise et du merlu du Cap.

### Pas seulement le poisson sauvage

L'évaluation de l'assortiment de poisson sauvage n'est qu'une première étape. Le groupe veut également à terme se pencher sur son assortiment de poisson d'élevage et de crustacés, ainsi que sur le poisson en conserve. Pour le poisson d'élevage, les premières démarches en faveur de la durabilité ont déjà été entreprises. Le pangasius Everyday arbore désormais le label indépendant de l'ASC (Aquaculture Stewardship Council), qui garantit que le poisson est élevé dans le respect de la nature et de conditions de travail correctes. Colruyt Group ambitionne d'obtenir d'ici septembre 2013 une certification ASC pour le tilapia.

## Spar lance le sac à provisions à l'empreinte climatique neutre

Le 19 septembre, Spar Retail lance en tant que premier distributeur alimentaire belge un sac à provisions réutilisable fabriqué en plastique rPET, autrement dit en bouteilles PET recyclées. Le sac de Spar a une empreinte climatique entièrement neutre, de même que sa production et son transport. Ce sac à provisions durable ne contribue donc pas aux changements climatiques néfastes.

Le sac neutre en CO<sub>2</sub> coûte 1 euro et est orné d'une reproduction de « Zomermiddag 2010 » de l'artiste belge Frieda van Dun. A travers ce sac à provisions réutilisable artistique, Spar veut *mettre l'art davantage à la portée du consommateur*. En outre, le confort d'utilisation et le design séduisant et non commercial doivent convaincre le client d'utiliser son sac encore plus souvent.

Depuis 2005, Spar a lancé une quinzaine de sacs à provisions artistiques, avec des représentations de grands noms tels que Van Gogh, Raveel, Panamarenko et Nick Andrews. Un certain nombre d'entre eux sont encore disponibles en magasin.

**Le sac neutre en CO<sub>2</sub> est réutilisable et est orné d'une reproduction de « Zomermiddag 2010 » de l'artiste belge Frieda van Dun.**



## DreamBaby ouvre son dixième magasin

Le 5 septembre, DreamBaby ouvre son dixième magasin, cette fois au centre commercial V-markt à Bruges. Le nouveau magasin a une surface de 700 m<sup>2</sup>, le double de la boutique DreamBaby du DreamLand de Bruges.

Le dixième magasin de DreamBaby met en avant la *forte expansion de la formule*. La transformation des rayons DreamBaby en magasins à part entière est un choix délibéré. DreamBaby veut de cette manière encore mieux se positionner comme le spécialiste des articles pour bébés. Dans les succursales indépendantes, les clients peuvent faire leur choix parmi un assortiment plus vaste et dans le calme. Ils y bénéficient aussi des conseils de collaborateurs plus spécialisés qui peuvent consacrer davantage de temps à l'accompagnement des femmes enceintes dans leur choix. Dirk Berteloot, directeur de DreamBaby : « En notre qualité de spécialiste des articles pour bébés, nous sommes littéralement au berceau de la vie de famille.

Grâce à nos magasins, nous aidons mieux les femmes enceintes à prendre un bon départ dans leur nouvelle vie de maman. » DreamBaby et le spécialiste du jouet DreamLand continuent toutefois à collaborer étroitement : les nouveaux points de vente sont par exemple parfois ouverts sous le même toit ou les deux enseignes partagent le même parking.

***Grâce à nos magasins, nous aidons mieux les femmes enceintes à prendre un bon départ dans leur nouvelle vie de maman.***

Dirk Berteloot,  
directeur de DreamBaby







## Croissance constante pour les activités françaises

*La division de foodservice française Pro à Pro signe pour la deuxième année consécutive une croissance de ses ventes, et ce alors que le marché stagne toujours. L'enseigne conclut également un contrat de cinq ans avec Sodexo représentant un chiffre d'affaires annuel de 190 millions d'euros. Le chiffre d'affaires des magasins français de Colruyt augmente pour sa part de pas moins de 17 %, notamment grâce à la clarté de la stratégie en matière de prix.*

### Contrat de 190 millions d'euros avec Sodexo

À partir d'avril 2013, Pro à Pro livrera **82.000 tonnes de produits à 3.800 clients Sodexo**. Sodexo est leader mondial du marché et offre notamment des services de restauration collective dans plus de 80 pays. Quelque 380.000 collaborateurs servent chaque jour plus de 50 millions de repas sur 34.000 sites. Pro à Pro devient grâce à cet accord l'un des plus grands acteurs sur le marché français du foodservice. L'enseigne renforce en outre également sa position sur le marché des produits secs et des produits frais. Colruyt Group et Sodexo attachent énormément d'importance à leurs collaborateurs. Les valeurs communes comme la simplicité ont joué un rôle dans la décision de collaborer. Pro à Pro a annoncé le contrat à l'occasion de sa réunion biennale des fournisseurs, lors de laquelle 157 fournisseurs étaient venus présenter leurs produits.

### Le prix le plus bas dans les magasins Colruyt

Sur le marché français, Colruyt offre le **prix le plus bas** pour les **marques nationales**. C'est ce qui ressort d'une étude comparative des prix publiée en octobre par le bureau d'études de marché Nielsen. Colruyt France promet à ses clients « les prix les plus bas sur toutes les grandes marques » et tient sa promesse. Dries Colpaert, directeur de Colruyt France : « Nous sommes fiers du résultat de l'étude Nielsen. Il prouve clairement que nous réalisons véritablement l'engagement que nous avons pris en 2009. »

### Actif en France depuis 1996

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, Codifrance exploite dans l'est et le nord-est de la France 63 supermarchés de proximité intégrés. Les magasins Colruyt se distinguent par leurs produits frais et du terroir, un large assortiment de vins et de fromages et un service convivial. D'autres atouts résident dans la clarté de l'assortiment, la boucherie traditionnelle et désormais aussi une boulangerie artisanale. Codifrance approvisionne en outre 260 magasins affiliés de Panier Sympa, CocciMarket et Coccinelle ainsi que 680 clients indépendants (sans enseigne).

Pro à Pro assure depuis 2001 le foodservice dans toute la France, où cette activité est également désignée par le terme « RHD », ou « restauration hors domicile ». 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 d'entreprises (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.

## OKay lance la carte de fidélité

Tous les clients d'OKay reçoivent en octobre une carte de fidélité OKay dans leur boîte aux lettres. Cette carte leur offre des ristournes additionnelles en plus des meilleurs prix de la région. La carte de fidélité OKay permet aux clients de faire leurs achats plus efficacement. Tous les avantages repris dans le dépliant sont automatiquement chargés sur la carte. Le client n'a plus qu'à remettre sa carte à la caisse, il ne doit plus découper de bons ni les faire scanner. Grâce à la carte de fidélité, OKay veut suivre le comportement d'achat de ses clients et ainsi adapter encore mieux sa *communication et son assortiment* en fonction de ses clients.

La carte de fidélité OKay offre aux clients quatre types de réductions, à commencer par les ristournes en euros et les réductions en pourcentage. En outre, les clients peuvent également recevoir un produit ou un gadget gratuit à l'achat de certains produits. Enfin, il y a les avantages Inspiration, des promotions présentées dans le dépliant près d'un conseil culinaire ou d'une idée de repas. Le client reçoit par exemple les frites gratuites à l'achat de 2 kg de moules.

Nombre de clients utilisent dans l'intervalle la carte de fidélité et en sont satisfaits. OKay a l'intention d'associer dans le futur encore plus d'avantages à la carte.



## Trois fois « Meilleure chaîne de magasins » en 2012

Trois chaînes de magasins de Colruyt Group figurent à nouveau parmi les lauréats de l'élection « Meilleure chaîne de magasins de Belgique ». Comme l'année dernière, tant Colruyt (supermarchés) que DreamLand (spécialistes du jouet) et DreamBaby (spécialistes des articles pour bébés) ont été propulsés à la première place de leurs catégories respectives par les votes des

consommateurs participants. Il s'agit de la septième victoire consécutive pour Colruyt, de la sixième pour DreamLand et de la troisième pour DreamBaby.

L'élection « Meilleure chaîne de magasins de Belgique » est la *plus grande étude de Belgique menée auprès des consommateurs* et elle a été organisée pour la première fois en 2006. Toutes les chaînes de magasins comptant au moins 7 succursales en Belgique entrent en ligne de compte pour la course au titre dans l'une des 25 catégories. Les consommateurs évaluent leurs chaînes favorites en termes de prix, d'assortiment et de service. Ils attribuent en ligne une note de 1 à 10 à chaque aspect et peuvent également motiver leur score. En 2012, quelque 113.000 consommateurs ont participé à l'enquête. Dans une phase ultérieure, les lauréats des 25 catégories concourent pour remporter le titre général de « Meilleure chaîne de magasins de Belgique », une distinction que Colruyt a décrochée en 2007, 2008 et 2011.



## Colruyt Group crée une boulangerie

Colruyt Group crée en collaboration avec la Boulangerie Roelandt de Zele une *nouvelle boulangerie* à Lokeren. A partir du printemps 2014, la S.A. RoeCol cuira chaque jour du pain frais pour les magasins Colruyt et OKay. Avec ses deux lignes de production, la nouvelle boulangerie emploiera environ 40 collaborateurs. Les deux parties contribuent chacune pour 50 % à la création de la boulangerie.

Chris Van Wettere, directeur général d'OKay et Bio-Planet : « Le pain est un produit très important pour nos clients, et donc aussi pour Colruyt Group. Du fait que depuis des années, nous produisons nous-mêmes de la viande de qualité au sein de notre société sœur Vlevico, torréfions nous-mêmes notre café et mettons nous-

mêmes notre vin en bouteilles, nous avons acquis une meilleure connaissance et une meilleure perception de ces produits. Nous voulons à présent faire de même avec le pain. En assurant nous-mêmes la production du pain, nous augmentons encore le degré de spécialisation du groupe. »

En créant sa propre boulangerie, Colruyt Group revient aux racines de l'entreprise familiale : Jozef Colruyt, le père de Franz Colruyt, était en effet boulanger à Lembeek. Franz Colruyt, le grand-père de l'actuel CEO Jef Colruyt, a fermé la boulangerie pour se lancer dans le commerce de gros de marchandises coloniales.





**SOS**  
speelgoed

GEEF JE  
OUDE SPEELGOED  
NIEUWE VRIENDJES

Fabota - Het Lampeke

**SOS**  
speelgoed

GEEF JE  
OUDE SPEELGOED  
NIEUWE VRIENDJES

## DreamLand collecte 250 palettes de jouets pour les enfants défavorisés

*Dans le cadre de l'action SOS Speelgoed (SOS Jouets), DreamLand avait rassemblé 250 palettes de jouets en bon état au profit de 35 bonnes œuvres. Le spécialiste du jouet du groupe offre ainsi en collaboration avec la radio flamande JOE fm un fabuleux cadeau de Saint-Nicolas ou de Noël aux enfants défavorisés. DreamLand réalise ainsi sa promesse « joie des enfants » également pour les enfants défavorisés.*

Du 12 au 30 novembre 2012 inclus, tout le monde pouvait déposer dans les magasins DreamLand des jouets pour en faire don à l'action SOS Speelgoed. En outre, un présentateur de JOE fm accompagnait un camion DreamLand pour desservir 6 sites ne disposant pas d'un magasin DreamLand à proximité, de manière à permettre aussi aux habitants de ces régions d'offrir leurs jouets. Avant le 6 décembre, chacune des bonnes œuvres participantes a reçu un colis de jouets sélectionnés sur mesure. Ces 35 bonnes œuvres mettent leurs efforts au service des groupes économiquement faibles de la société, tant en Flandre qu'en Wallonie. Dirk Berteloot, directeur de DreamLand : « Nous n'avions jamais espéré un résultat pareil. Les réactions des organisations nous ont réchauffé le cœur. En tant qu'entreprise, nous avons également un rôle social à jouer et cette action est pour nous une manière d'apporter notre pierre à l'édifice. Il y a de grandes chances que nous réitérions cette initiative dans les années à venir. »

### Spectacle de clôture au centre de distribution

La chaîne radio JOE fm a consacré beaucoup d'attention à l'action SOS Speelgoed. Pour ajouter à la notoriété de la campagne, le présentateur Raf Van Brussel a écrit une chanson spécialement pour SOS Speelgoed. Le clip de la chanson a été en partie enregistré dans le magasin DreamLand de Hal. Le 30 novembre, un grand spectacle de clôture était organisé au centre de distribution de DreamLand avec les représentants des associations caritatives et diffusé en direct sur JOE fm.

### DreamLand, plus qu'un magasin

DreamLand se veut bien plus qu'un magasin de jouets. En organisant des soirées d'information et des initiatives sympas, le magasin souhaite conseiller parents et enfants et les encadrer au fil des différentes phases de leur vie. L'apprentissage du vélo et l'apprentissage de la lecture sont par exemple deux jalons importants dans la vie d'un enfant, mais aussi des défis de taille pour les parents. DreamLand veut faire de ces deux étapes une expérience positive tant pour les parents que pour les enfants. Des actions telles que Let's Bike les y aide en faisant faire aux cyclistes débutants des exercices amusants en compagnie de leurs parents, jusqu'à maîtriser les bases du vélo. Ensuite, tant les parents que les enfants s'en retournent chez eux la tête pleine de conseils utiles. DreamLand a en outre déjà organisé des soirées informatives comme « Au secours, mon enfant n'aime pas lire », « Comment bien raconter une histoire » et « L'internet en toute sécurité ».

***En tant qu'entreprise, nous avons également un rôle social à jouer et cette action est pour nous une manière d'apporter notre pierre à l'édifice.***

*Dirk Berteloot,  
directeur de DreamLand*

## Colruyt Group rachète 10 magasins O'Cool

Durant le mois de novembre, Colruyt Group signe un accord avec la chaîne de magasins de surgelés O'Cool pour le rachat de 7 de ses magasins. En décembre, 2 autres rachats viennent s'y ajouter, suivi d'un autre début avril 2013. Le groupe transformera les sites de Woluwe-Saint-Etienne, Wetteren, Mol, Audenarde, Sprimont, Boussu et Gembloux en magasins Spar Retail. Les points de vente d'Alost et Merksem deviendront des enseignes DreamBaby et celui de Lierre un Bio-Planet. Ces rachats permettent à Colruyt Group d'accélérer la croissance des différentes formules de magasin, et plus particulièrement de Spar Retail.

***Ces rachats permettent à Colruyt Group d'accélérer la croissance des différentes formules de magasin, et plus particulièrement de Spar Retail.***

Colruyt Group a sélectionné les 10 sites en fonction des régions où les formules de magasin n'étaient pas encore présentes. De cette manière, le groupe peaufine encore davantage son réseau de magasins. Colruyt Group suit de très près la situation de marché et continuera à l'avenir à exploiter de telles opportunités. Une vingtaine de collaborateurs d'O'Cool pourront continuer à travailler dans les nouvelles enseignes.

Spar Retail va transformer les 7 nouveaux points de vente en magasins de proximité Spar modernes, en partenariat avec les entrepreneurs indépendants. Dirk Depoorter, directeur général de Spar Retail : « Ces nouveaux magasins sont la meilleure preuve de notre confiance en l'avenir des magasins de proximité Spar. Nous croyons également en la collaboration avec les entrepreneurs indépendants. Parallèlement à la construction de notre nouveau centre de distribution pour Spar Retail à Malines, cela prouve que nous ne ménageons aucun effort pour maintenir un rythme de croissance rapide chez Spar Retail. »

**7** nouveaux magasins Spar

**1**

nouveau magasin  
Bio-Planet

**2**

nouveaux magasins  
DreamBaby



## L'« action dropper » permet de faire face à la croissance de la vente de produits non-food

Colruyt Group possède désormais dans son centre de distribution de Hal une nouvelle installation servant à préparer les commandes non-food. L'« action dropper » inverse le principe classique de la manutention des commandes et achemine automatiquement les bacs contenant les articles jusqu'au poste de travail du collaborateur. Grâce à cette nouvelle installation, le centre de distribution pourra faire face à la croissance future des ventes sans devoir agrandir la surface étant donné que la machine permet un gain de place. De plus, le délai de traitement s'en trouve écourté et l'efficacité et la qualité sont optimisées. Sans compter que du fait du délai de traitement plus court, les étiquettes de prix sont plus récentes au moment de leur arrivée en magasin. Les magasins devront donc moins fréquemment les adapter en réaction aux promotions de la concurrence. Cet investissement d'environ 4 millions d'euros sera récupéré en 8 ans.

L'« action dropper » fonctionne selon le *principe « goods to man »*. Le collaborateur ne doit plus faire d'aller-retours pour prélever les articles dont il a besoin. Au lieu de cela, c'est le système qui lui amène les marchandises. Dans l'entrepôt, les articles sont stockés en hauteur dans des bacs, lesquels sont automatiquement acheminés vers l'opérateur. Celui-ci dépose les articles requis dans les bacs destinés aux magasins qui se trouvent juste au-dessous. Le système indique également quels produits sont destinés à quel magasin.

L'« action dropper » a été fourni par l'ex-filiale intrion. Depuis avril 2012, cette entreprise spécialisée dans l'automatisation industrielle vole de ses propres ailes étant donné que ses activités sont trop éloignées du retail.

***Grâce à cette nouvelle installation, le centre de distribution pourra faire face à la croissance future des ventes sans devoir agrandir la surface.***





## Colruyt Group présente le supermarché du futur

*Colruyt Group présentera durant les 6 années à venir son supermarché du futur dans la nouvelle « Maison du Futur » de Living Tomorrow à Vilvorde. Le groupe esquisse un décor de magasin potentiel dans le but d'inspirer les visiteurs. La technologie est omniprésente, mais elle s'intègre de manière naturelle et conviviale dans le supermarché.*

### Îlot de cuisine intelligent

Le magasin du futur a été conçu par des architectes et informaticiens du groupe en collaboration avec Living Tomorrow. Le magasin est beaucoup plus petit qu'un magasin Colruyt moyen et a des allures de grand point d'enlèvement Collect&Go. Les achats seront en effet de plus en plus commandés en ligne et retirés sur place ou livrés à domicile. Les clients se rendront surtout au magasin pour trouver de l'inspiration. Les produits que le consommateur aime choisir lui-même, comme les fruits et les légumes, seront cependant toujours proposés en magasin.

Au centre du magasin se trouve un îlot de cuisine équipé d'une plaque de cuisson intelligente. Lorsque les clients posent un produit dessus, la plaque le reconnaîtra et proposera un certain nombre de recettes. Si les clients veulent essayer un de ces plats, un collaborateur du magasin préparera le plat avec eux.

### Profil de consommateur personnalisé

Pendant leurs achats, les clients utilisent un profil de consommateur personnalisé sur leur smartphone. Ce profil contient toutes les informations au sujet de leurs intérêts culinaires et de leurs habitudes alimentaires, mais aussi de leurs allergies éventuelles. Les clients peuvent également y définir le montant qu'ils veulent consacrer à un repas du soir, indiquer les ingrédients qu'ils préfèrent, préciser s'ils veulent manger sain, etc. Sur la base de ce profil, les clients reçoivent des informations pertinentes et personnalisées sur leur smartphone et sur des écrans disposés dans les rayons. Il peut s'agir de recettes et de suggestions de présentation, mais aussi d'explications au sujet du trajet accompli par les produits avant leur arrivée dans les rayons.

### Produits du terroir et produits bio

Colruyt Group va également se focaliser davantage sur les produits du terroir et les produits bio et fournir à ce propos des informations sur mesure aux clients. Les consommateurs optent en effet de plus en plus pour des produits locaux et attachent également davantage d'importance à l'origine des articles.

### Encore plus de nouveautés

Durant les 6 années à venir, Colruyt Group et Living Tomorrow collaboreront étroitement sous l'étendard de TomorrowLab. La question centrale sur laquelle ils se pencheront est de savoir vers quoi pourrait évoluer le retail de demain et comment réagir au mieux à ces nouvelles opportunités. Dans les prochaines années, Colruyt Group présentera encore d'autres nouveautés dans le supermarché du futur, toujours en collaboration avec Living Tomorrow.

### Plateforme pour l'innovation

Living Tomorrow est une ASBL qui est financée par les entreprises et bénéficie également du soutien de la Communauté flamande. La première « Maison du futur » a ouvert ses portes en 1995. L'initiative a pour but de créer un environnement réaliste mais orienté avenir pour l'habitat, le bureau et les espaces hors domicile. Les entreprises novatrices utilisent cette plateforme pour échanger des idées et présenter leurs derniers produits, services et projets.



## Les formules de magasin se lancent à la conquête des médias sociaux

*Depuis le 8 janvier, DreamLand a un compte sur Facebook et Twitter. Mais le spécialiste du jouet n'est pas la seule formule du groupe à se lancer à la conquête des médias sociaux. Les enseignes Colruyt (En Cuisine, Meilleurs Prix et Mobile), DreamBaby et Spar sont également actives sur Facebook. Colruyt Mobile a un compte Twitter et Spar une page sur Pinterest.*

Les médias sociaux aident nos formules de magasin à entretenir et à renforcer la relation avec leurs clients. Ils sont un moyen de nouer directement un dialogue avec leurs clients, de les informer et de les inspirer. Les consommateurs utilisent de plus en plus les médias sociaux et y partagent également des informations personnelles. Nos chaînes de magasins y trouvent donc une mine d'informations au sujet de leurs clients et parviennent ainsi à mieux répondre à leurs questions, besoins et centres d'intérêt.

### DreamBaby : presque 35.000 fans

DreamBaby totalise près de 35.000 fans sur Facebook et est ainsi la formule la plus populaire du groupe. À travers des « posts » sympas, le spécialiste des articles pour bébés entre en interaction avec ses fans et les accompagne tout au long des différentes étapes de leur vie. DreamBaby lance notamment des fils de discussion au sujet du choix délicat d'un nom, de la manière et du moment de faire connaître le sexe du bébé ou encore de la première visite de l'enfant chez le coiffeur. Les « posts » suscitent de nombreux commentaires et sont fréquemment « likés » et partagés. Sans oublier les concours : l'action « Gagnez une chambre bébé » a par exemple attiré près de 10.000 nouveaux fans.

### Colruyt Belgique : trois fois sur Facebook

Par le biais de la page Facebook Colruyt Meilleurs Prix, la formule de magasin présente les nouveaux services, les réalisations et les ouvertures de nouveaux magasins. Mais le distributeur veut aussi inspirer ses fans en leur fournissant des idées originales, des recettes et des conseils : tel est le rôle de la page Colruyt En Cuisine. Durant les fêtes de fin d'année, l'équipe culinaire de Colruyt se

tenait pour la première fois en stand-by sur Facebook. Dans les 10 à 12 minutes, les fans recevaient une réponse à leur question. La page Colruyt Mobile, enfin, fournit via Facebook et Twitter des astuces et informations au sujet du service GSM. Il peut s'agir de réponses à des questions, de conseils à des clients confrontés à un problème de carte SIM, mais aussi de « posts » destinés à partager des actions. Colruyt Mobile découvre ainsi ce qui intéresse et préoccupe ses clients et exploite ces connaissances pour ajuster encore davantage son service.

### Spar : soutenir les entrepreneurs

Spar Retail publie sur Facebook des conseils amusants, des bonnes idées, des recettes, des actions et des concours provenant notamment du mensuel culinaire à table. L'organisation d'indépendants veut ainsi inspirer ses clients et soutenir les entrepreneurs Spar qui ont déjà créé leur propre page Facebook. Les entrepreneurs indépendants peuvent partager les messages de Spar sur la page de leur magasin.

### DreamLand : apprentissage du vélo et lecture à haute voix

Les activités de DreamLand sur Facebook et Twitter s'inscrivent dans la lignée des initiatives organisées par l'enseigne dans ses magasins et sur son site Internet. Le spécialiste du jouet partage des informations pratiques, notamment au sujet des ouvertures de magasins, et fournit aux parents des conseils sur la manière d'apprendre à leur enfant à rouler à vélo ou de passer avec leur enfant des vacances à la fois agréables et enrichissantes. DreamLand encourage également les conversations entre clients en demandant du feed-back au sujet des ateliers, mais aussi par exemple en faisant des sondages sur les stages de vacances préférés des enfants.

## Nouveau système de tri pour les bières du terroir

Le centre de retour des bouteilles consignées de Ghislenghien a une nouvelle installation de tri pour les bières du terroir. Plus productive, cette ligne trie 35.000 bouteilles par heure, soit trois fois plus que l'installation antérieure. Colruyt Group veut ainsi faire face à l'*augmentation des ventes de l'ordre de 20 %*, ainsi qu'au nombre croissant de bières régionales proposées en bouteilles de 33 cl. La ligne de tri représente un investissement de 2.900.000 euros qui sera récupéré en deux ans et demi.

La nouvelle ligne peut trier tous les types de bouteilles et élimine automatiquement les bouteilles endommagées. Les collaborateurs ne doivent donc plus réaliser de tri préalable. En outre, ce sont à présent 11 postes de travail au lieu de 7 d'où les collaborateurs peuvent vider les bacs et déposer les bouteilles consignées sur le

tapis trieur. Les postes de travail sont également plus ergonomiques. Le sol et les unités de levage ont été renouvelés. Les collaborateurs peuvent à présent régler les unités de levage avec une plus grande précision et doivent donc moins se baisser. Par ailleurs, le remplisseur de casiers est innovant et accroît la productivité. En un seul mouvement, il peut placer 72 bouteilles triées dans 3 casiers, alors que le robot précédent ne pouvait soulever que 12 bouteilles et devait donc effectuer deux mouvements pour remplir un seul casier. Grâce à la productivité accrue, le nombre de chariots en attente aux abords de l'installation a également diminué, de sorte que de l'espace s'est dégagé pour accueillir un palettiseur.

Pour la construction de la ligne, Colruyt Group a collaboré avec quelques partenaires externes, dont l'ancienne société sœur intrion.



## Extension de la Colruyt Group Academy

Après un automne fructueux ponctué de 38 ateliers ayant accueilli 600 participants, la Colruyt Group Academy lance en 2013 un nouveau programme de printemps. Particuliers et collaborateurs ont à présent le choix entre 200 ateliers, auxquels ils peuvent s'inscrire en ligne sur le nouveau site Internet. Les formations couvrent 47 thèmes dans 5 domaines : Boire & Manger, Société, Bien-être & Détente, Maison & Jardin et Kids & Co. *Trois mois après le lancement de l'offre, plus de 2.500 personnes se sont déjà inscrites.*

L'objectif de l'Academy est d'inspirer les participants et de leur offrir des solutions pour des thèmes et situations de tous les jours. Le programme se compose d'ateliers les plus divers, allant d'une initiation aux couteaux de cuisine à un atelier sur l'alimentation canine en passant par une formation sur l'éducation plurilingue. Les différentes formules de magasin et Colruyt Group fournissent les connaissances spécialisées nécessaires aux ateliers. L'Academy entretient également à cette fin une collaboration de plus en plus intensive avec les fournisseurs du groupe ainsi qu'avec des consultants internes et externes.

Les ateliers sont provisoirement organisés à Hal et à Grimbergen, mais deux centres ouvriront leurs portes à Louvain et Namur en 2015. D'ici là, certains ateliers sont organisés dans des locaux loués à Mons et à Liège. Le but est d'ouvrir à termes des sites dans toute la Belgique.

47 thèmes  
5 domaines  
2.500 inscriptions





Kärlstong  
16,25

Rundertong  
11,35  
11,90

## Colruyt Group recherche de jeunes talents

*Colruyt Group mise sur les jeunes collaborateurs. L'entreprise veut engager de nouveaux talents pour soutenir son expansion et en même temps résoudre la problématique du taux de chômage croissant chez les jeunes. Afin de pouvoir s'adresser à différents groupes cibles et de présenter les diverses opportunités d'emploi au sein de l'entreprise, le groupe lance plusieurs initiatives.*

### Les enseignants et élèves de la section Vente en stage

En 2013, 26 enseignants de l'enseignement secondaire feront un stage au sein de Colruyt Group. Deux semaines durant, ils travailleront dans un magasin Colruyt ou DreamLand afin de pouvoir par la suite mieux accompagner leurs élèves pendant leur stage. Les élèves verront ainsi augmenter leurs chances de trouver un emploi dans la vente à l'issue de leurs études. Pour Colruyt Group, il s'agit d'une manière de pourvoir plus rapidement aux postes vacants en engageant des *collaborateurs mieux formés*. Les stages cadrent dans les nouveaux programmes d'études Vente, dont le but est d'adapter encore mieux la formation à la réalité du monde du travail. En plus d'ouvrir ses magasins aux stagiaires, Colruyt Group fournit également des photos et des exemples pour les nouveaux manuels de cours.

### Invitation lancée à l'intention des bouchers

Plus de 300 apprentis bouchers et leurs professeurs participent en février à Meatland, un parcours de découverte interactif destiné aux jeunes bouchers. Les participants se voient proposer une visite guidée de l'entreprise de traitement de la viande du groupe et visitent ensuite la boucherie d'un magasin Colruyt. En mettant l'accent sur la fierté et l'art du métier, Colruyt Group veut *rendre le métier de boucher plus attrayant* pour les jeunes et attirer des candidats. Et c'est nécessaire, car l'afflux en provenance des écoles est en ce moment insuffisant. Pour cette raison, le groupe collabore également étroitement avec des écoles de boucherie comme Elishout à Anderlecht et Ter Groene Poorte à Bruges.

26  
enseignants

300  
apprentis  
bouchers

## Seconde journée de l'emploi pour bachelors et masters

La seconde édition de la journée de l'emploi pour bachelors et masters attire cette fois 88 étudiants à Hal, l'occasion pour eux de jeter un coup d'œil dans les coulisses de Colruyt Group. La journée de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une campagne de recrutement ayant pour slogan « *Regarde-nous avec d'autres yeux* ». Le groupe veut par ce biais prouver qu'il ne se limite pas à ses magasins, et qu'il a des fonctions très diverses à offrir aux débutants.

## Partenariats avec l'enseignement supérieur

Colruyt Group a également conclu plusieurs partenariats avec des établissements de l'enseignement supérieur. Le groupe collabore notamment étroitement avec la HUB, la Karel de Grote-Hogeschool et Unifac, l'association étudiante du campus de l'Université d'Anvers. Avec la HUB, Colruyt Group a par exemple testé un nouvel outil de recrutement : l'écran 3D interactif JobCam. Cet écran permet aux étudiants intéressés, à distance, de discuter en direct avec un responsable de la sélection au sujet des postes vacants au sein du groupe, voire de mener un entretien de sélection. Greet Raspoet, doyenne de la faculté Economie & Management de la HUB, est satisfaite de l'expérience : « Nous sommes ravis d'avoir été impliqués dans une initiative aussi innovante et d'avoir ainsi permis à nos étudiants de faire la connaissance d'un futur employeur, qui plus est d'une manière qui correspond à l'univers dans lequel ils évoluent aujourd'hui. » Le groupe a également testé « Jobcam » dans le magasin Colruyt d'Auderghem, dans un bureau du VDAB et dans un centre de distribution à Hal.

*A long terme, nous voulons continuer à garantir l'afflux de jeunes débutants afin de permettre à l'entreprise de poursuivre son expansion. Les nouvelles recrues apportent en effet de nouvelles visions à l'entreprise et sont pour elle une cure de jouvence.*

Ilse Bellemans, chef du département Sélection,  
Recrutement et Orientation





## Colruyt a la meilleure réputation

Pour la troisième année consécutive, Colruyt a la meilleure réputation *parmi toutes les grandes entreprises belges*. Colruyt a obtenu la première place dans chaque catégorie lors de l'enquête nationale menée auprès des consommateurs par le bureau de communication Akkanto, totalisant un score de 83,5 points. Jef Colruyt, CEO : « Cette bonne réputation, nous la devons aux efforts de tous nos collaborateurs. Des collaborateurs qui jour après jour, partant des valeurs du groupe et de notre recherche de simplicité, s'efforcent de faire leur travail comme il faut, afin de réaliser ainsi tous ensemble la mission de Colruyt Group. »

Selon les organisateurs de l'enquête, le score de Colruyt est exceptionnel, la plupart des entreprises obtenant une note oscillant entre 60 et 70 points. Les entreprises qui totalisent un score plus élevé peuvent donc se targuer d'une réputation extrêmement solide.

Akkanto analyse chaque année la réputation de 35 grandes entreprises belges. Le bureau de communication

***Cette bonne réputation, nous la devons aux efforts de tous nos collaborateurs.***

*Jef Colruyt, CEO*

recourt pour ce faire à la méthode RepTrak, laquelle reflète la perception qu'ont les consommateurs d'une organisation. En janvier et février, 16.987 Belges ont répondu par Internet à un questionnaire. La réputation y est mesurée selon sept dimensions : produits et services, innovation, environnement de travail, gestion, citoyenneté, leadership et prestations.

Cette année, la responsabilité sociétale des entreprises était également évaluée pour la première fois. Pour ce critère également, Colruyt a obtenu la première place avec 78,2 points. Pour nombre de personnes, cette responsabilité ne repose pas seulement sur la qualité de l'environnement de travail, la citoyenneté et l'efficacité de la gestion. L'attention pour le client, une offre de produits convaincante et un bon rapport qualité-prix – des aspects pour lesquels Colruyt excelle traditionnellement – en font partie également.

**83,5**  
le score total obtenu par Colruyt lors de l'enquête nationale menée auprès des consommateurs par le bureau de communication Akkanto.



## Spar fête le 10e anniversaire de son magazine « à table »

« à table », le mensuel culinaire gratuit de Spar, fête son 10e anniversaire en mars. Pour célébrer l'événement, Spar publie un numéro anniversaire encore plus épais de 100 pages. Plus la possibilité, dans chaque magasin, de gagner un superbe vélo de ville.

Le premier numéro a vu le jour en mars 2003. Il comptait à l'époque 32 pages et 7 recettes y étaient présentées. Aujourd'hui, « à table » se compose de 80 pages et est tiré à 230.000 exemplaires. Le mensuel est réalisé par une équipe attitrée de rédacteurs, de metteurs en pages et de cuisiniers, avec l'assistance d'un photographe.

### Bien manger

*Le mensuel culinaire propage le concept-clé de Spar : bien manger, dans une ambiance sympathique et familiale.* Le magazine présente une trentaine de plats originaux ainsi que plusieurs publireportages et reportages d'ambiance. Chaque mois, un entrepreneur Spar y propose sa recette favorite, un incontournable du terroir. Le magazine contient également un certain nombre de rubriques récurrentes qui abordent la gastronomie sous différents angles : Vite à table, Sur votre pain, Bon marché et Produit passion (l'histoire qui se cache derrière les produits). « à table » se décline par ailleurs au fil des saisons et fait toujours la part belle aux produits du moment.

### Trois fonctions

Grâce à son style haut en couleur et à son ton léger, « à table » est à la portée d'un large public : il s'adresse aux as de la cuisine, mais aussi à ceux à qui rien ne réussit sur le plan culinaire. A ce titre, le mensuel culinaire remplit trois fonctions : celles de miroir, de loupe et de fenêtre. Pour commencer, les clients doivent pouvoir se reconnaître dans le mensuel. C'est la raison pour laquelle on y retrouve des recettes pour tous les niveaux, s'adressant à différents groupes d'âge

et mettant en avant diverses régions. Mais « à table » approfondit également certains sujets. Les lecteurs en apprennent ainsi davantage au sujet des produits, des recettes, des ustensiles de cuisine et des vins en vente chez Spar. Enfin, le magazine se veut également une fenêtre sur le monde, et présente pour ce faire chaque mois quelques nouveautés.

### En ligne également

Le magazine « à table » est entièrement consultable en ligne sur le site Internet de Spar Retail. Depuis mars, l'organisation d'indépendants dispose également de pages sur les réseaux sociaux Facebook et Pinterest. Marketing Spar Retail publie sur Facebook des conseils amusants, des bonnes idées et des recettes, dont la plupart proviennent du magazine à table. L'organisation d'indépendants entre ainsi en interaction avec ses clients et soutient également les entrepreneurs Spar qui ont déjà créé une page pour leur magasin. Sur la page Pinterest, les fans trouveront des photos retracant l'histoire de Spar ainsi que les couvertures des différents numéros du magazine « à table ».

**230.000**  
le nombre d'exemplaires du magazine « à table » imprimés chaque mois.



## Spar stimule les entrepreneurs et leurs collaborateurs

En mars est organisée la seconde journée de l'engagement de Spar Retail. 150 entrepreneurs indépendants et leurs 550 collaborateurs sont de la partie. Spar Retail veut offrir à ses entrepreneurs un encadrement professionnel ciblé et recourt pour ce faire à une concertation intensive et à une communication bidirectionnelle. Naturellement, ce sont les indépendants eux-mêmes qui doivent œuvrer au succès de leur entreprise, mais pour les y aider, Spar Retail leur propose de nombreuses initiatives, ressources et conseils. Spar Retail propose par exemple un Kit Starters, en marge de l'accompagnement assuré par des coaches en simplification du travail et des consultants en entreprise. Ce soutien repose toujours sur les engagements Spar, lesquels sont axés sur 4 piliers : proximité, collègues, collaborateurs et clients.

La seconde journée de l'engagement a lieu dans le domaine récréatif Vossemeren à Lommel. Le principal objectif est cette année d'initier *de manière interactive les collaborateurs aux engagements*. Les entrepreneurs indépendants et leurs collaborateurs travaillent en petits groupes sur différents cas d'études correspondant à des défis auxquels ils sont confrontés au quotidien. Lors de l'atelier consacré au pilier Proximité, par exemple, les indépendants et leurs collaborateurs se sont interrogés sur ce que représente pour eux un bon magasin de proximité. A l'issue de la journée de l'engagement, les photos seront publiées sur l'application Internet SPARweb, un forum de communication interne sur lequel les entrepreneurs Spar et les collaborateurs échangent leurs expériences, leurs opinions et leurs idées.

**150**  
entrepreneurs

**550**  
collaborateurs

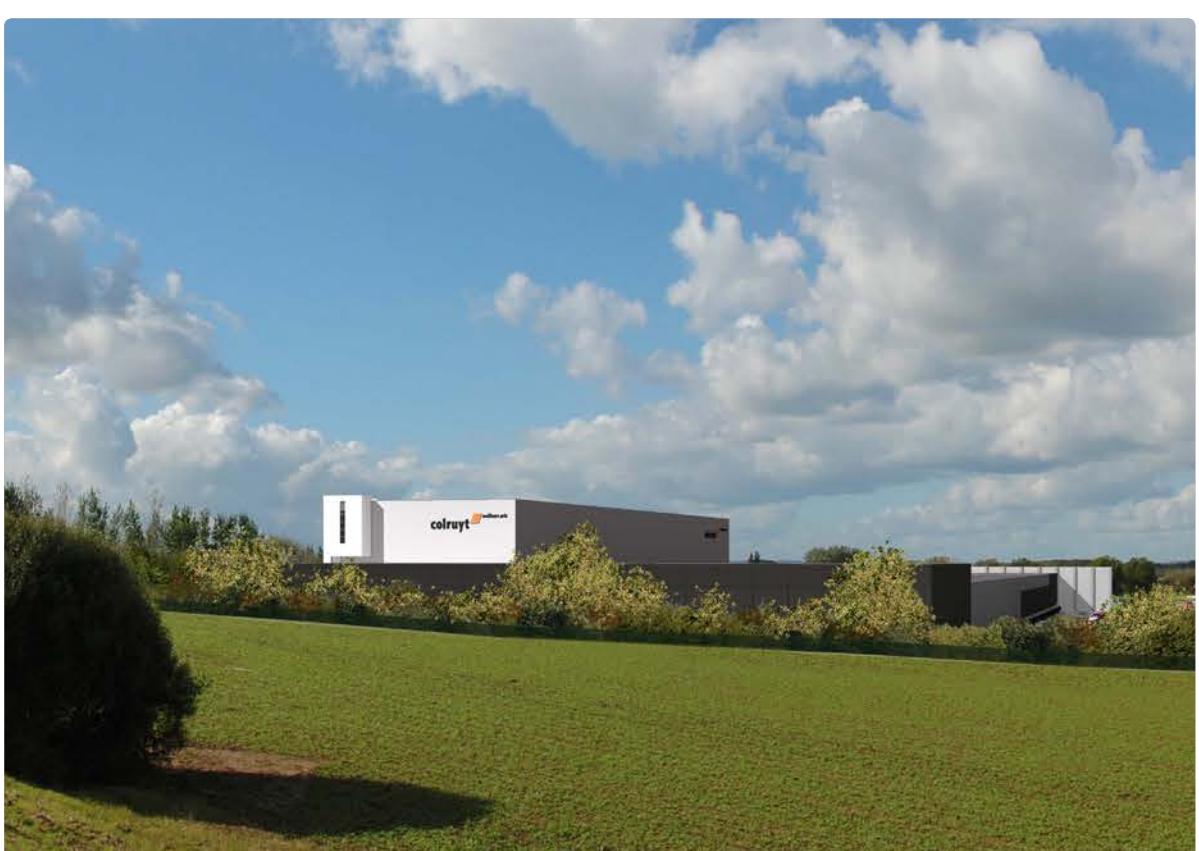
## Demande de permis de bâtir pour un nouveau centre de distribution à Ollignies

Colruyt Group a introduit une demande de permis de bâtir en vue de la construction d'un centre de distribution et de logistique le long de l'A8/E429 à la limite d'Ollignies (Lessines) et de Ghislenghien (Ath), en province du Hainaut. Le centre de distribution, qui s'étendra sur une superficie d'environ 30.000 m<sup>2</sup>, sera implanté à proximité du centre de distribution existant de Colruyt Group à Ghislenghien. Le groupe veut, par le biais de cet investissement, *faire face à son expansion future*. Le nouveau centre logistique cadre dans le projet Orientis de l'intercommunale Ideta. Le début de nos travaux est prévu pour août 2013. Le centre de distribution tournera à plein régime dès le printemps 2015 et emploiera d'entrée de jeu 350 collaborateurs.

Le site accueillera un centre de distribution et un centre de retour des bouteilles consignées. Une tour (de 30 mètres de haut) y sera également construite en

vue de la préparation partiellement automatisée des palettes. Le centre de distribution sera utilisé pour les marchandises présentant une rotation élevée comme les bières, l'eau, le lait, les jus de fruits et les articles de papeterie. L'ancienne société sœur intrion assure le développement et la maintenance des logiciels. L'entreprise d'engineering collabore pour ce faire avec des partenaires externes.

Cet investissement prouve que Colruyt Group a la volonté de poursuivre le déploiement et l'expansion de ses activités en Wallonie. Le groupe compte en ce moment déjà près de 4.000 collaborateurs dans le Hainaut et est à ce titre l'un des plus gros employeurs privés de la province. En dépit de la conjoncture économique difficile, Colruyt Group continue donc à créer de l'emploi et à investir en Wallonie.



## Symeta crée la ZEB Gazette

Symeta réalise un journal personnalisé pour la chaîne d'habillement ZEB : la Zeb Gazette, que tous les fidèles clients de ZEB reçoivent dans leur boîte aux lettres. Ce journal de 8 pages est adapté en fonction de leurs préférences et de leur comportement d'achat. A travers la ZEB Gazette, Symeta montre comment un canal traditionnel comme le journal, combiné à une technologie d'impression moderne et alimenté par des informations pertinentes concernant le client, peut servir les finalités d'une communication de marketing ciblée et personnalisée.

ZEB veut par le biais de ce canal promouvoir ses nouvelles collections. La personnalisation d'un journal imprimé en couleur en vue d'une campagne de marketing est une primeur en Belgique. La plupart des articles, photos et titres varient d'un client à l'autre.

Symeta utilise les données que ZEB obtient des clients par le biais de la carte de fidélité. De cette manière, il est possible de tenir compte du sexe et de l'âge, du magasin ZEB le plus proche ainsi que du style vestimentaire et des marques favorites. Le client trouve également dans le journal un identifiant personnalisé qui lui permet d'accéder à un microsite sur lequel il peut tenir à jour les données le concernant et ses préférences. ZEB parvient par ce biais à collecter des informations complémentaires concernant ses clients.

Pour ZEB, l'action est un succès. La Gazette suscite nombre de réactions enthousiastes sur les réseaux sociaux. Symeta a permis à ZEB d'augmenter l'affluence des clients et l'utilisation des promotions. Symeta édite désormais la Gazette deux fois par an, en mars et en octobre.



## Collect&Go couronné Gazelle Digitale

En mars 2013 Colruyt Group est proclamé « Gazelle Digitale » pour son service d'enlèvement Collect&Go. Le périodique financier et économique Trends-Tendances et le moteur de recherche Google qualifient Colruyt Group d'*entreprise à croissance rapide poursuivant une stratégie en ligne réfléchie*. L'app Collect&Go est utilisée pour un nombre croissant de commandes. Plus de 10 % des commandes sont d'ores et déjà initiées à partir d'un smartphone et 20 % des enregistrements de nouveaux clients proviennent de l'app. Colruyt a lancé l'app Collect&Go en juillet 2011, s'érigent ainsi en première chaîne de supermarchés proposant une application pour smartphones permettant de réserver ses achats.

Organisées cette année pour la première fois, les Gazelles Digitales sont une compétition parallèle à celle des Gazelles de Trends-Tendances. Les Gazelles sont des entreprises à croissance rapide sélectionnées et récompensées par Trends-Tendances pour leur contribution à l'économie, à l'emploi et à l'innovation dans leur région. Tant OKay que l'entreprise de traitement de la viande Vlevico ont dans le passé été élues Gazelles de Trends-Tendances.

Collect&Go est le service d'enlèvement de Colruyt et a été lancé en 2000. Le client réserve ses achats en ligne à partir de son ordinateur ou smartphone et les retire le lendemain au point d'enlèvement de son choix. Collect&Go compte aujourd'hui 139 points d'enlèvement en Belgique, 1 au Luxembourg et 7 en France.

**139** points  
d'enlèvement en Belgique  
1 au Luxembourg  
7 en France





# 03

## Activités

Commerce de détail .....	92
Commerce de gros et food service .....	108
Autres activités .....	115
Activités corporate .....	120

# Activités

Les activités opérationnelles de Colruyt Group peuvent être regroupées en catégories : commerce de détail, commerce de gros & foodservice, autres activités et activités corporate. Les formules de magasin du commerce de détail d'une part et d'autre part les livraisons aux indépendants, le commerce de gros et les clients professionnels dans le segment du foodservice, constituent la part du lion de nos activités opérationnelles. Les services commerciaux que nous fournissons par le biais de DATS 24, Symeta et WE-Power, ainsi que nos participations financières, sont regroupés sous les autres activités.

## 1

Commerce  
de détail

**colruyt** meilleurs prix



**colruyt** prix ■ qualité



# 76 %

du chiffre d'affaires du Groupe

## 2

Commerce de gros et  
food service

Belgique

Commerce de gros



FOODSERVICE



France

Commerce de gros



FOODSERVICE



# 16 %

du chiffre d'affaires du Groupe

## 3 Autres activités



- DATS 24 : stations-services en Belgique et en France
- Symeta : printing & document management
- 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, Ressources humaines & organisation, corporate marketing, la communication, le patrimoine et l'expansion.

### Répartition géographique

La répartition géographique est basée sur les différents sites de la société mère et de ses filiales, et ce partant de notre ambition de servir nos clients au maximum depuis leur propre région. Nos activités commerciales et les services de support du groupe se situent donc principalement en Belgique, au Luxembourg, en France et en Inde.

*Belgique* : toutes les activités

*Luxembourg* : commerce de détail, compagnie de réassurance

*France* : commerce de détail, commerce de gros, foodservice, DATS 24

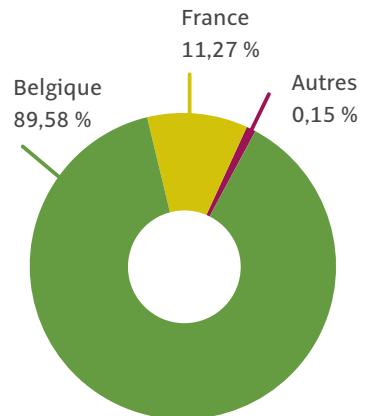
*Départements et territoires français*

*d'outre-mer* : commerce de gros et foodservice

*Inde* : département informatique propre

*Hong-Kong* : support d'achat propre

La liste de toutes les sociétés incluses dans le périmètre de consolidation est présentée au point 8.34 de la partie financière.



# 1. Commerce de détail

*Le commerce de détail représente toutes les ventes réalisées par les formules de magasin de Colruyt en Belgique et en France, par OKay et Bio-Planet ainsi que par les enseignes non-food spécialisées que sont DreamLand, DreamBaby et ColliShop. Ces activités ont signé au cours de l'exercice dernier une croissance de 5,2 % du chiffre d'affaires, portant ce dernier à 6.309,4 millions d'euros.*

## 1.1 Colruyt

IDENTIKIT



- **Année de naissance :**  
1976
- **Chiffre d'affaires :**  
5.232,3 millions d'euros (+ 5,2 %)
- **Nombre de magasins :**  
227 (y compris 1 au Luxembourg)
- **Surface commerciale moyenne :**  
1.500 m<sup>2</sup>
- **Nombre de collaborateurs en ETP :**  
15.581 (+ 324) (1)
- **Slogan :**  
Meilleurs prix
- **URL :**  
[www.colruyt.be](http://www.colruyt.be)

(1) personnel employé dans les magasins, 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 no-nonsense des réductions. Son credo consiste à créer avec ses clients des relations durables basées sur la simplicité, la servabilité et la transparence de la communication. Les méthodes de travail efficaces, l'aménagement sobre des magasins ainsi que les systèmes d'éclairage, de chauffage et de refroidissement économiseurs d'énergie permettent à Colruyt de limiter ses coûts au maximum. 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 mène depuis plus de 30 ans une politique conséquente et transparente des meilleurs prix tant pour les marques phares que pour les marques propres et les marques discount. Pour ce faire, le distributeur suit systématiquement les prix des autres magasins des environs et adapte si nécessaire ses prix. Chaque jour, des collaborateurs relèvent des milliers de prix dans des

magasins disséminés aux quatre coins du pays et les transmettent au secrétariat des prix, qui inclut dans nos prix toutes les offres spéciales et promotions de la concurrence. Chez Colruyt, les clients trouvent donc toutes les promotions de tous les autres magasins sous un même toit. C'est ce qui permet à Colruyt d'afficher toujours le meilleur prix pour chaque produit, à tout moment.

En plus des meilleurs prix, la carte Extra Réductions leur offre en outre une ristourne d'en moyenne 3 % que nous négocions auprès des fournisseurs. Colruyt informe le mieux possible ses clients à ce sujet. Dans le dépliant personnalisé intitulé « Sélection pour vous », 1.650.000 clients reçoivent toutes les deux semaines une sélection d'offres personnalisées. Ces promotions additionnelles sont déterminées en fonction du comportement d'achat. Les clients apprécient pouvoir profiter des réductions, qui leur permettent d'économiser quelques euros par ticket de caisse.

Les clients de Colruyt peuvent toujours compter sur des collaborateurs compétents et serviables.

### Evolution

A la fin de l'exercice, Colruyt comptait 226 magasins en Belgique et 1 au Grand-duc de Luxembourg. Par ailleurs, 3 magasins ont fermé temporairement leurs portes pour transformations. La surface commerciale totale était de 349.025 m<sup>2</sup>, soit une extension de 1,8 % par rapport à l'exercice précédent. Colruyt a ouvert 6 nouveaux magasins au cours de l'exercice. 17 succursales existantes ont été rénovées ou agrandies et 3 magasins ont été temporairement fermés pour cause de transformations.

Les magasins Colruyt ont réalisé ensemble un chiffre d'affaires de 5.232,3 millions d'euros, soit une augmentation de 5,2 % par rapport à l'exercice précédent. La part de marché de Colruyt a poursuivi son expansion, s'établissant à 25,81 % pour l'année civile 2012. Une prestation louable dans un marché particulièrement concurrentiel ayant récemment accueilli de nouveaux acteurs. Colruyt doit sa croissance aux nouvelles ouvertures



de magasins, mais surtout aux nouveaux clients et au fait que les clients ont acheté davantage. Le montant moyen des achats a encore augmenté. Par ailleurs, les communications personnalisées comme le dépliant « Sélection pour vous » ont fait augmenter le nombre de clients faisant usage de la carte Extra Réductions. Chez ces clients, le montant moyen du ticket de caisse est encore plus élevé.

La marge brute est restée stable par rapport à l'exercice précédent. Durant le premier semestre, la marge brute était sous pression du fait que nous ne parvenions pas à répercuter suffisamment sur les prix de vente les augmentations tarifaires introduites par les fournisseurs. Cette tendance a connu une amélioration à partir de la fin de l'été, ce qui a eu un effet bénéfique sur les marges. Colruyt continue à anticiper activement sur les opportunités permettant d'optimaliser l'efficacité des coûts.

Au cours de l'exercice écoulé, les consommateurs ont appris à gérer la crise économique et financière de manière rationnelle. Les clients de Colruyt n'achètent pas moins, mais leurs achats se font plus conscients et plus ciblés. Ils ne recherchent pas systématiquement les marques discount mais choisissent pour quel type de produits ils veulent opter pour les marques phares, les marques propres ou les marques discount. Colruyt remarque aussi que les clients utilisent volontiers la carte Extra Réductions. Ils tiennent à l'œil les promotions et achètent de toute manière les produits qu'ils avaient l'intention d'acheter, mais à un meilleur prix et en plus grande quantité.

Selon nos propres calculs, Colruyt est toujours nettement moins cher que les autres distributeurs belges. Cet avantage lui permet de tenir tête à la concurrence nationale et internationale. En 2012, Colruyt a une fois de plus dominé le classement général du Rapport d'été du bureau d'études GfK. Colruyt a décroché la première place dans les catégories Image et Avantage.

La formule de magasin a réalisé au cours de l'exercice écoulé d'importants investissements en faveur de sa structure de coûts et de l'optimisation de ses processus et de ses structures organisationnelles. Colruyt a géré les ressources avec plus de parcimonie, mais a néanmoins continué à investir dans des formations pour ses collaborateurs et dans l'amélioration continue de la qualité. Le distributeur est convaincu du gain d'efficacité que permet cette approche, tant pour l'entreprise que pour le client.

### Actions commerciales

Au cours de l'exercice écoulé, Colruyt a élargi son assortiment. En avril 2012, Colruyt a lancé sa première marque propre végétarienne Veggie Eger et publié son premier livre de cuisine végétarien Aujourd'hui veggie. Le distributeur veut par ce biais anticiper sur la demande croissante d'aliments végétariens et mettre ces derniers à la portée d'un public plus large (pour en savoir plus au sujet de ces nouveautés, lisez l'article en page 39). La vente de pain frais du jour a été introduite dans un nombre croissant de magasins au cours de l'exercice écoulé. Colruyt a par

ailleurs multiplié les canaux pour partager des conseils, idées et recettes avec ses clients. L'équipe culinaire organise des ateliers sous l'étendard de la Colruyt Group Academy et recherche également l'interaction avec les clients à travers la page Facebook Colruyt En Cuisine.

En 2012, Colruyt a décidé de doubler pour la première fois toutes les réductions Extra à l'approche du week-end de Pâques. Toutes les réductions Extra annoncées dans les rayons étaient donc automatiquement doublées à la caisse. Nombre de clients ont profité de l'occasion pour acheter de plus grandes quantités. Colruyt a ainsi réalisé une augmentation substantielle de son chiffre d'affaires et pense que depuis lors, les clients sont encore plus consciens des économies qu'ils peuvent réaliser grâce à la carte Extra Réductions.

En juin 2012, Colruyt a lancé une action pour lutter contre la diminution du pouvoir d'achat. Jusqu'à la fin de l'année, le distributeur a offert une ristourne additionnelle de 3 % sur une sélection variable de quelque 500 produits de base (marques phares, marques propres et marques discount). Le distributeur a en effet remarqué que les clients commencent à regarder à la dépense de plus en plus tôt dans le mois.

Colruyt a envoyé en novembre 2012 un courrier à ses clients les informant du montant total qu'ils avaient économisé en un an grâce à leur carte Extra Réductions.

Une action lancée juste après la période des fêtes de fin d'année a permis à Colruyt d'engranger un net accroissement du chiffre d'affaires. Les clients recevaient à cette occasion un dépliant personnalisé leur proposant des produits spécifiques en fonction de leur comportement d'achat.

### 75 ans de café et de vin

En 2012, plus de 20.000 clients ont acheté 51.300 boîtes de café spécial de la marque Graindor de Colruyt. Le mélange spécial proposé dans des boîtes au look rétro et les différentes actions organisées dans le magasin étaient pour Colruyt Group une manière de célébrer le 75e anniversaire de sa propre installation de torréfaction. Le groupe a également attiré l'attention sur le 75e anniversaire de son atelier de mise en bouteilles en lançant toute une série d'actions, de promotions et de produits spéciaux, dont des coffrets de vins spécialement composés pour les fêtes. Assurer elle-même la production est pour l'entreprise une manière de comprimer les coûts, de montrer son savoir-faire et de mieux surveiller la qualité.

### Perspectives

En dépit des conditions de marché difficiles, Colruyt s'attend à pouvoir signer une nouvelle croissance du chiffre d'affaires grâce à de nouvelles ouvertures et à des extensions de magasins existants.

La surface commerciale moyenne d'un magasin Colruyt est aujourd'hui de 1.500 m<sup>2</sup>. Colruyt aspire à agrandir chaque année quelques magasins existants. En étendant chaque année sa surface commerciale totale de 14.000 m<sup>2</sup>, l'enseigne veut porter sa surface commerciale moyenne par magasin à 1.800 m<sup>2</sup>. Colruyt entrevoit en Belgique un potentiel de 35 magasins supplémentaires. Par ailleurs, l'entreprise nourrit toujours l'ambition d'accroître encore le chiffre d'affaires par m<sup>2</sup>.

En 2013, Colruyt lance un nouveau service en ligne : le Compteur Extra. Cet outil permet aux clients de suivre eux-mêmes combien ils ont économisé grâce à leur carte Extra Réductions au cours des 12 derniers mois. Le distributeur veut dans un avenir proche anticiper de manière encore plus proactive sur les besoins de ses clients.

A l'automne 2013, Colruyt testera son premier magasin de la quatrième génération, un concept par lequel l'enseigne souhaite intensifier le dialogue et offrir une plus grande transparence encore, partant de sa passion du client et du produit.

### Collect&Go

Dans les années à venir, Colruyt continuera à miser sur l'e-commerce. Le marché en ligne est en plein essor et Colruyt a l'intention d'embrayer sur cette tendance. L'enseigne est également convaincue que la formule classique et la formule en ligne sont faites pour coexister.

Colruyt a lancé le service d'enlèvement Collect&Go en 2000. Le client réserve ses achats en ligne à partir de son ordinateur ou smartphone et les retire le lendemain au point d'enlèvement de son choix. Le service génère un chiffre d'affaires en forte augmentation. Le ticket de caisse moyen d'un client Collect&Go est supérieur à celui d'une visite classique au magasin, mais ce n'est qu'une facette de l'histoire. Chaque année, l'enseigne ouvre par ailleurs une dizaine de nouveaux points d'enlèvement et conquiert ainsi environ 5.000 nouveaux clients. A la fin de l'exercice, Collect&Go totalisait 139 points d'enlèvement en Belgique, dont 3 ne sont pas situés dans un magasin Colruyt. Il est frappant de constater que les clients Collect&Go achètent au moins autant de produits frais que les clients

qui recourent à la formule de magasin conventionnelle. Les clients savent en effet que Collect&Go respecte scrupuleusement la chaîne du froid et ont donc l'assurance que les produits sont conservés dans les meilleures conditions.

Dans la plupart des succursales, les réservations Collect&Go sont préparées par les collaborateurs du magasin. Mais pour faire face à la croissance et au succès de la formule, Collect&Go fait depuis novembre 2010 appel à E-Logistics, une S.A. du groupe qui assure depuis Zaventem des services de logistique pour des tiers. Les collaborateurs de cette entreprise préparent les réservations pour les magasins de la région ainsi que pour les points d'enlèvement autonomes. E-Logistics décharge ainsi certains magasins d'une partie de la charge de travail. Collect&Go a toujours foi en la combinaison entre collecte en magasin et livraison centralisée depuis le centre logistique de Zaventem.

Colruyt Group a été en mars 2013 proclamé « Gazelle Digitale » pour son service d'enlèvement Collect&Go. Le périodique financier et économique Trends-Tendances et le moteur de recherche Google qualifient Colruyt Group d'entreprise à croissance rapide poursuivant une stratégie en ligne réfléchie. L'app Collect&Go est utilisée pour un nombre croissant de commandes. Plus de 10 %

des commandes sont d'ores et déjà initiées à partir d'un smartphone et 20 % des enregistrements de nouveaux clients proviennent de l'app. Colruyt a lancé l'app Collect&Go en juillet 2011, s'érigant ainsi en première chaîne de supermarchés proposant une application pour smartphones permettant de réserver ses achats. Au cours de l'exercice écoulé, Collect&Go a testé un certain nombre d'autres formules, et notamment un point d'enlèvement DRIVE THRU destiné aux collaborateurs du siège central à Hal.

### Colruyt Mobile

Colruyt Mobile est le service GSM de Colruyt reposant sur des cartes rechargeables. Depuis sa création en novembre 2011, il s'est déjà constitué une solide clientèle. Le service se targue d'une offre transparente, d'un helpdesk performant et des meilleurs prix pour les profils affichant une consommation moyenne (76 % du marché). L'opérateur de téléphonie mobile dispose d'un outil qui compare la consommation mensuelle du client avec 800 plans tarifaires en Belgique. De cette manière, Colruyt Mobile garantit les prix les plus bas jusqu'à 200 minutes d'appel, 200 SMS et 200 MB de consommation Internet par mois. Lorsque le plan tarifaire d'un concurrent s'avère meilleur marché, Colruyt Mobile rembourse la différence sous forme de crédit d'appel.



[www.collectandgo.be](http://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](http://vin.colruyt.be)

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

[colruyt.fujiprint.be](http://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](http://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](http://Colruyt.be > Whiskies Single Malt)

Plus de 80 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 et Bio-Planet

*Les magasins de proximité OKay et les magasins bio spécialisés Bio-Planet ont réalisé au cours de l'exercice écoulé une croissance du chiffre d'affaires de 11,0 %, portant ce dernier à 530,8 millions d'euros.*

### 1.2.1 OKay

IDENTIKIT



- **Année de naissance :**  
1998
- **Chiffre d'affaires conjoint OKay et Bio-Planet :**  
530,8 millions d'euros (+ 11,0 %)
- **Nombre de magasins :**  
88 (y compris 1 OKay Compact)
- **Surface commerciale :**  
400 à 650 m<sup>2</sup>
- **Nombre de collaborateurs OKay en ETP :**  
1.191 (+ 106)
- **Slogan :**  
Ménagez votre temps, votre argent et vos efforts
- **URL :**  
[okay.colruytgroup.be](http://okay.colruytgroup.be)

OKay permet aux clients de faire leurs achats rapidement, aisément et à bas prix. Le confort du client est la priorité absolue de l'enseigne. Pour cette raison, 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 optimalisent encore l'accessibilité et le confort.

Les magasins compacts (400 à 650 m<sup>2</sup>) sont aménagés de manière logique, l'assortiment est présenté de manière claire et accessible. OKay parvient à offrir sur une surface réduite une sélection bien équilibrée de marques phares, de marques propres et de marques discount. En marge d'une vaste gamme de produits frais, l'enseigne propose également une ligne variée de plats préparés. Ces deux rayons représentent ensemble une part substantielle 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.

Cette année, le tout premier OKay Compact a également ouvert ses portes à Ixelles, dans une tentative de l'enseigne d'explorer le marché urbain. OKay Compact se veut être



un petit magasin de proximité en plein cœur de la ville et s'adresse aux consommateurs qui font des petits achats pour le jour même et le lendemain, à pied ou à vélo.

### Evolution

OKay signe toujours une vigoureuse croissance. Au cours de l'exercice écoulé, OKay a ouvert 7 nouveaux magasins : Gand, Gavere, Eerdegem, Thorembais, Zomergem, Saint-Georges et Putte. Quatre magasins ont fait l'objet de transformations pour étendre leur surface commerciale à 650 m<sup>2</sup> : Hulshout, Rebecq, Vichte et Nazareth. Au total, la surface commerciale a été étendue de 5709 m<sup>2</sup>. A la fin de l'exercice, OKay totalisait 88 succursales.

Grâce aux nouvelles ouvertures et à la croissance saine accomplie par les magasins existants, l'enseigne a signé au cours de l'exercice écoulé une augmentation du chiffre d'affaires plus que méritoire de 10,5 %. Le lancement de la carte de fidélité a soutenu cette expansion. C'est en effet avant tout l'afflux de nouveaux clients qui permet le développement des magasins existants. Vu la crise économique, les clients recherchent les formules offrant les meilleurs prix, comme OKay. C'est ce qui permet à l'enseigne d'enregistrer un chiffre d'affaires par client toujours stable.

Grâce à une maîtrise irréprochable des coûts, OKay parvient également à faire augmenter la rentabilité au même rythme que le chiffre d'affaires.

OKay confirme son image d'entreprise affichant une croissance durable en obtenant pour la seconde année consécutive le titre de « Golden Ambassador » attribué par le périodique financier et économique Trends-Tendances.

La concrétisation des plans en vue de la construction d'un centre de distribution propre pour OKay sur le terrain industriel de Lot (Beersel) se poursuit.

### Perspectives

En 2013/2014, la formule veut ouvrir 8 à 10 nouveaux magasins et transformer un certain nombre de magasins existants. Pour réaliser cette croissance, OKay veut à nouveau engager cette année 150 nouveaux collaborateurs. OKay entrevoit à terme en Belgique un potentiel de +/- 180 magasins.

OKay étudie en outre un certain nombre de dossiers d'expansion pour la formule OKay Compact.

## 1.2.2 Bio-Planet



- **Année de naissance :**  
2001
- **Nombre de magasins :**  
8
- **Surface commerciale :**  
400 à 750 m<sup>2</sup>
- **Nombre de collaborateurs en ETP :**  
188 (+33)
- **Slogan:**  
Tout bon tout bio
- **URL :**  
[www.bioplanet.be](http://www.bioplanet.be)

Bio-Planet est une chaîne de supermarchés où les clients trouvent le même choix de produits qu'ailleurs, mais ici avec la garantie de disposer de produits biologiques et écologiques. L'assortiment se compose de plus de 7.300 références. Les produits frais sont le fer de lance de l'enseigne et constituent une part importante du chiffre d'affaires. Il s'agit de viande, de produits végétariens et de fromage à la coupe, sans oublier les légumes, les fruits et les produits laitiers de l'espace fraîcheur.

A travers son assortiment bio, son accessibilité et son hospitalité, Bio-Planet veut inspirer les consommateurs à profiter de la vie de manière responsable et saine.

Le respect de l'environnement est une priorité absolue pour Bio-Planet. En optant pour des processus durables, le retailer réduit son empreinte écologique.

Afin d'atteindre une clientèle potentielle la plus large possible, les magasins Bio-Planet ont délibérément été implantés en périphérie des grandes villes. Les clients qui n'ont pas de magasin Bio-Planet dans leur région peuvent par ailleurs réserver en ligne plus de 3.500 produits et venir les retirer dans les 4 jours dans un magasin Colruyt ou OKay de leur choix.



### Evolution

Le marché bio connaît en Belgique une croissance constante et durable ces dernières années et représente dès à présent une part de marché de 1,9 %. Selon la VLAM, une association flamande active dans le marketing de l'agriculture et de la pêche, environ 18 % des ménages belges achètent fréquemment des produits bio. En 2012, les dépenses consacrées aux produits bio ont augmenté en Belgique de 7 % par rapport à 2011. En dépit de la crise économique, de plus en plus de clients font délibérément le choix des aliments bio. Bio-Planet a dès lors connu à une forte croissance de ses ventes au cours de l'exercice écoulé. La part de marché de Bio-Planet s'étend d'année en année depuis la création de l'enseigne, et ce à un rythme plus soutenu que la part du marché bio dans son ensemble.

Le 12 décembre 2012, le huitième magasin Bio-Planet a ouvert ses portes le long de l'A12 à Wilrijk. Bio-Planet a rénové le bâtiment existant pour le rendre plus durable et moins énergivore, le tout en recourant le plus possible à des techniques et matériaux écologiques.

### Perspectives

Pour l'exercice prochain, Bio-Planet projette de nouvelles ouvertures à Lierre et Nossegem (Zaventem). Le Bio-Planet de Lierre ouvrira ses portes à la mi-2013 dans un bâtiment qui abritait autrefois une succursale O'Cool. L'ouverture du Bio-Planet de Nossegem est prévue pour l'automne. Ce magasin sera construit avec les mêmes matériaux et techniques écologiques que le Bio-Planet de Louvain, le tout premier magasin basse énergie de Belgique. L'expertise et l'expérience accumulées lors de la construction de ce premier magasin ont encore été

affinées à Nossegem. Bio-Planet entrevoit à terme en Belgique un potentiel de +/- 30 magasins.

Afin d'approfondir la relation avec ses clients, Bio-Planet lancera au cours de l'exercice prochain la vignette Bio-Planet. La vignette fonctionnera comme une carte de fidélité, mais est plus pratique et plus écologique. Les clients pourront coller la vignette sur une carte recyclable ou sur des effets personnels qu'ils emportent toujours avec eux. La vignette est personnelle et permet à Bio-Planet de suivre le comportement d'achat de ses clients et donc de leur offrir plus d'avantages sur mesure.

Bio-Planet continuera également dans les années à venir à se focaliser sur le marché B2B. Vu la demande croissante, Bio-Planet ambitionne dans le futur d'approvisionner des entreprises, crèches, écoles et administrations publiques en produits bio afin de rendre ces derniers encore plus accessibles. Bio-Planet collabore pour ce faire étroitement avec les canaux B2B existants du groupe.

## 7 nouveaux magasins en 2012-2013

10,5 % de croissance d'affaires pour OKay

8 magasins bio uniques

7.300 produits biologiques et écologiques

## 1.3 Distribution alimentaire Colruyt en France



**IDENTIKIT**

- **Année de naissance :**  
1996 (rachat)
- **Chiffre d'affaires :**  
226,3 millions d'euros (+16,6%)
- **Nombre de magasins :**  
62
- **Surface commerciale moyenne :**  
1.000 m<sup>2</sup>
- **Nombre de collaborateurs en ETP :**  
1.100 (+222)
- **Slogan :**  
Les prix les plus bas sur toutes les grandes marques
- **URL :**  
[www.codifrance.fr](http://www.codifrance.fr)

Codifrance exploite dans l'est et le nord-est de la France les magasins de proximité intégrés Colruyt. Colruyt se positionne comme un magasin de proximité proposant des produits frais et du terroir, un assortiment de vins et de fromages à part entière et un service convivial. D'autres atouts résident dans la clarté de l'assortiment et la boucherie traditionnelle réputée pour son savoir-faire. En marge des marques nationales, Colruyt offre également des produits aux prix les plus bas comme Everyday Selection (premier prix) ainsi qu'un vaste assortiment de marques propres. La spécificité du marché français réside dans les marques propres Belle France et Les Délices de Belle France, un assortiment de plus de 1400 produits.

Le concept de Colruyt a été adapté aux préférences et habitudes des consommateurs français. Depuis 2009, la formule de magasin y offre également la garantie du meilleur prix pour toutes les marques nationales et les produits comparables.

### Evolution

La confiance des consommateurs est toujours en berne en France. La deuxième plus grande économie d'Europe

a signé sa deuxième année consécutive de stagnation. La crise économique se fait cruellement sentir et s'est traduite au second semestre de 2012 et début 2013 par une augmentation marquée du taux de chômage. Les volumes vendus sur le marché très concurrentiel de la distribution alimentaire en France ont donc connu cette année un nouveau repli.

Le climat socioéconomique et fiscal joue également un rôle crucial en France. Les taxes et mesures d'austérité imposées par le gouvernement Hollande laissent leur empreinte tant sur les entreprises que sur les consommateurs, paralysant la croissance économique du pays.

Dans ces conditions difficiles, les magasins intégrés sont néanmoins parvenus à réaliser un accroissement de près de 17 % en termes de chiffre d'affaires. Sur une base comparable, les supermarchés Colruyt ont signé une croissance de 7,9 % en dépit de la stagnation du marché. Colruyt poursuit également sa politique d'expansion. Au cours de l'exercice écoulé, 5 nouveaux magasins ont ouvert leurs portes, étendant la surface commerciale totale de 3.165 m<sup>2</sup>. A la fin de cet exercice, l'enseigne Colruyt dénombrait un total de 62 magasins, soit une surface commerciale totale de 60.170 m<sup>2</sup>. Cinq magasins sont flanqués d'un point d'enlèvement Collect&Go où les clients peuvent venir retirer les achats qu'ils ont réservés en ligne. Un client Collect&Go moyen dépense le double d'un client Colruyt conventionnel.

Cinq magasins de proximité Coccinelle qui, l'exercice dernier, relevaient encore du secteur du commerce de détail en France ont été affectés aux activités de commerce de gros. Le but est de procéder à l'indépendantisation de ces magasins.

Du fait de la politique d'expansion, combinée à la lutte des prix acharnée et à la pression exercée sur les marges, Codifrance n'a pas encore pu contribuer aux bénéfices. Codifrance reste cependant convaincu de pouvoir à court terme recueillir les fruits de l'expansion actuelle, et ambitionne de pouvoir dès 2015 réaliser un cash-flow opérationnel positif. L'entreprise s'efforce en outre de faire progresser le chiffre d'affaires par m<sup>2</sup> en attirant de nouveaux clients et en faisant augmenter le nombre de visites pour les clients existants.



Codifrance réalise environ la moitié de son chiffre d'affaires par le biais de la vente de marques nationales. Colruyt continue également à encourager la vente de ces marques, mais constate que la crise économique accroît l'importance d'une stratégie de marques propres bien équilibrée. En anticipant sur cette tendance, Codifrance espère faire gonfler ses marges.

Le bureau d'études de marché Nielsen a une nouvelle fois confirmé cette année que Colruyt offre sur le marché français le meilleur prix pour les marques nationales.

Le Colruyt de Mathay a ouvert la première boulangerie artisanale. Une boulangerie constituera en effet l'apanage des magasins de la nouvelle génération. D'ici la fin 2013, Colruyt France exploitera 5 boulangeries artisanales et ambitionne de faire de la boulangerie un atout au moins aussi percutant que la boucherie.

Codifrance a entièrement scindé la logistique pour ses propres magasins Colruyt et pour les magasins indépendants. Le stockage et la distribution à l'intention des magasins Colruyt sont concentrés à Rochefort-sur-Nenon, tandis que toutes les activités affiliées sont réalisées à Châteauneuf-sur-Loire. Chaque activité dispose à présent d'un centre de distribution propre. Codifrance poursuit dans l'intervalle ses efforts pour optimiser les transports et ainsi réduire les coûts.

### Perspectives

Colruyt veut à l'avenir continuer à se distinguer par la qualité du service et la fraîcheur des produits. A terme, le distributeur espère réaliser plus de la moitié de son chiffre d'affaires en vendant des produits frais. En 2013, Codifrance ouvrira encore une dizaine de points d'enlèvement Collect&Go.

Au cours de la seconde moitié de 2014, Colruyt construira le magasin pilote de la nouvelle génération. Dès le second semestre de 2013, Colruyt intégrera lors de la construction de nouveaux magasins certains éléments de la nouvelle génération de magasins.

Colruyt continue à investir dans sa stratégie des prix les plus bas et sa politique d'expansion. Et la stratégie porte ses fruits : les nouveaux clients affluent et le chiffre d'affaires par m<sup>2</sup> est toujours en hausse. Le but est de continuer à ouvrir des magasins intégrés 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 5 à 10 nouveaux magasins par an d'une surface de 1.000 m<sup>2</sup> ou 750 m<sup>2</sup> chacun. Pour l'exercice prochain, Colruyt prévoit 5 nouvelles ouvertures et 3 transformations, soit une surface additionnelle totale de 8.648 m<sup>2</sup>. Colruyt ouvrira également 3 nouvelles stations-services, dont l'une est le résultat d'un rachat.

## 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 2012-2013, DreamLand et DreamBaby ont enregistré une croissance du chiffre d'affaires de 2,8 % pour atteindre 241,4 millions d'euros.*

### 1.4.1 DreamLand

#### IDENTIKIT



- **Année de naissance :**  
1994: rachat de Droomland, rebaptisé DreamLand en 2002
- **Chiffre d'affaires conjoint DreamLand et DreamBaby :**  
241,4 millions d'euros (+2,8 %)
- **Nombre de collaborateurs en ETP :**  
955 (+ 42) (DreamLand et DreamBaby)
- **Nombre de magasins :**  
38 en Belgique, 2 en France
- **Surface commerciale moyenne :**  
1.600 m<sup>2</sup>
- **Slogan :**  
Plus de choix aux prix les plus bas.
- **URL :**  
[www.dreamland.be/webshop](http://www.dreamland.be/webshop)

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 et sur son univers tout entier.

L'assortiment compte 74.281 références et est calqué sur les envies et la demande des différents groupes d'âge. Outre des jouets, des fournitures scolaires, des cadeaux et des articles saisonniers, l'enseigne propose également un vaste assortiment de jeux informatiques et multimédias, sans oublier des chambres pour enfants et adolescents et toutes sortes de très chouettes articles de décoration assortis, ainsi qu'un rayon beauté. Le spécialiste du jouet suit de très près les dernières tendances et reprend toujours dans son assortiment les dernières licences et marques du marché. DreamLand est même devenu le meilleur vendeur de cartables et sacs à dos de marque.

DreamLand s'engage à toujours offrir le meilleur prix de la région. Les clients en ont l'assurance grâce à la garantie de remboursement offerte par l'enseigne. En marge de la vente en magasin, la vente en ligne ne cesse de gagner en importance. Le réseau de points de distribution étendu de Colruyt Group confère à DreamLand une position unique sur le marché e-tail. Les clients peuvent réserver des articles en ligne et venir les retirer dans quelque 300 succursales de Colruyt et OKay.

DreamLand se démarque de la concurrence notamment par un contrôle qualité conséquent et approfondi de son assortiment. Le spécialiste du jouet réalise dans ses laboratoires toutes sortes de tests mécaniques et chimiques afin de s'assurer que tous les articles répondent aux exigences rigoureuses de DreamLand en termes de qualité et de sécurité.

Le spécialiste du jouet assume également un rôle de coaching. Les ateliers qu'il organise ont pour but d'apprendre aux parents à accompagner leurs enfants de manière équilibrée à travers les différentes étapes de leur vie. Lors des ateliers Let's Bike et Let's Read, ils reçoivent par exemple des conseils et astuces pour apprendre à leurs enfants à rouler à vélo et à lire. En 2013, DreamLand a ainsi appris sur différents sites à 4.480 enfants à rouler à vélo. DreamLand organise ces ateliers en collaboration avec la Colruyt Group Academy.

#### Evolution

Au cours de l'exercice écoulé, des magasins de la troisième génération ont ouvert leurs portes à Tongres et à Louvain. DreamLand continue également à investir dans le restyling des magasins plus anciens. Les magasins de Kuurne, Roulers et Gand ont ainsi été revisités. A la fin de l'exercice, l'enseigne totalisait 38 magasins en Belgique et 2 succursales dans le nord de la France. DreamLand adapte de plus en plus l'assortiment de ses magasins français à la culture française et voit ses efforts récompensés par une hausse du chiffre d'affaires. L'enseigne propose notamment désormais aussi des fournitures scolaires spécifiques qui sont imposées par les écoles françaises.



Le chiffre d'affaires de DreamLand a subi au cours de cet exercice les effets de la crise économique qui met un frein aux dépenses des consommateurs, mais ce n'est pas tout. Le mauvais temps a également engendré un recul des ventes d'articles saisonniers comme les jeux d'extérieur, piscines et autres. Par ailleurs, la volonté d'ouvrir des magasins DreamBaby indépendants a également eu un impact sur le chiffre d'affaires de DreamLand. Aux endroits où la possibilité s'en présentait, les rayons DreamBaby existants des magasins DreamLand ont été supprimés et convertis en magasins DreamBaby distincts. Compte tenu de tous ces éléments, DreamLand peut tout de même se targuer de brillants résultats de vente pour l'exercice écoulé. Dans les principaux assortiments, l'enseigne a même surperformé le marché. A la fin de l'exercice, la part de marché de DreamLand dans le segment du jouet représentait environ 19 %.

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

DreamLand travaille d'arrache-pied à son positionnement en ligne et a notamment étoffé avec succès son offre en ligne en y ajoutant des catégories de produits qui autrefois étaient disponibles uniquement dans les magasins. Par ailleurs, DreamLand pense également au plaisir en ligne des enfants et leur

offre désormais la possibilité de jouer en ligne ou de télécharger des palettes de couleurs.

Une enquête réalisée auprès de la clientèle par le bureau d'études de marché externe IPSOS apporte la preuve que les clients sont conscients des efforts consentis par DreamLand et de la garantie du meilleur prix offerte par l'enseigne. Pour la troisième année consécutive, DreamLand a obtenu une bonne note pour les critères « prix » et « perception du prix ».

### Perspectives

DreamLand veut étendre encore son réseau de magasins. Les 2 ouvertures prévues pour l'exercice prochain cadrent dans la stratégie d'implantation du spécialiste du jouet. A terme, DreamLand ambitionne d'exploiter une soixantaine de magasins.

74.281  
références

19 %  
de part de marché dans le segment du jouet

## 1.4.2. DreamBaby

### IDENTIKIT



- **Année de naissance:**  
2001
- **Nombre de magasins :**  
11
- **Surface commerciale moyenne :**  
650 m<sup>2</sup>
- **Slogan :**  
Le plaisir d'être maman
- **URL :**  
[www.dreambaby.be](http://www.dreambaby.be)

Le spécialiste des articles pour bébés de Colruyt Group aide les femmes enceintes à prendre un bon départ dans leur nouvelle vie de maman. Les (futures) mamans y trouvent tout pour leur bébé et pour elles-mêmes, du début de la grossesse au 2e anniversaire de l'enfant.

L'enseigne se démarque grâce à ses listes de naissance. Les clients peuvent gérer leur liste tant en ligne qu'hors ligne et décident librement où et quand ils iront retirer les articles. La famille et les amis ont également le choix : les articles peuvent en effet être commandés tant dans un magasin que sur Internet. Ce service unique est soutenu par un réseau étendu de quelque 265 points d'enlèvement.

DreamBaby compte en Belgique 11 magasins propres et 17 rayons dans des points de vente DreamLand.

### Evolution

Au cours de l'exercice écoulé, le rayon bébés du magasin DreamLand de Bruges a été converti en un magasin DreamBaby à part entière. En plus d'un assortiment plus ciblé et d'une ambiance plus paisible, les clients y bénéficient aussi d'un meilleur service et de conseils personnalisés qui leur sont prodigués par les collaborateurs spécialisés de l'enseigne.

***La valeur moyenne d'une liste de naissance dans un magasin DreamBaby est de 2.000 euros.***

DreamBaby continuera à l'avenir à supprimer les rayons DreamBaby des magasins DreamLand et à en faire des magasins indépendants. Le spécialiste des articles pour bébés remarque à chaque conversion une augmentation des ventes et est donc convaincu de la valeur ajoutée des magasins propres.

DreamBaby renforce la relation avec ses clients en s'érigent en source d'inspiration sur les médias sociaux et en particulier sur Facebook. La communauté DreamBaby totalise près de 35.000 fans sur Facebook et est ainsi la formule la plus populaire du groupe. A travers des « posts » sympas, le spécialiste des articles pour bébés stimule les discussions au sujet notamment des choix parfois difficiles qui se posent aux futures mamans. Et le succès est au rendez-vous. Les fans réagissent spontanément et abondamment. Sans oublier les concours : l'action « Gagnez une chambre bébé » a par exemple attiré près de 10.000 nouveaux fans.

### Perspectives

Au cours du prochain exercice, DreamBaby a l'intention d'ouvrir 7 nouveaux magasins. D'ici 2014, le spécialiste ambitionne d'ouvrir en Belgique une vingtaine de magasins. L'objectif final table sur environ 35 magasins au total.

DreamBaby commercialise en ligne 2.000 articles pour bébés et jeunes parents, livrés dans les 5 jours auprès de succursales Colruyt, DreamLand ou DreamBaby.



## 1.4.3 ColliShop

### IDENTIKIT



- **Année de naissance :**  
1983
- **Activité :**  
boutique Internet proposant 20.000 articles non-food au meilleur prix
- **Assortiments :**  
Terrasse & jardin, Jouets & jeux de société, Jeux vidéo & multimédia, Sport, voyages & loisirs, Cuisine & art de la table, Chambre & salle de bains, Wellness & soins, Rangement & nettoyage et Soldes.
- **Points d'enlèvement :**  
plus de 300 magasins Colruyt et OKay
- **URL :**  
[www.collishop.be](http://www.collishop.be)

### Evolution

ColliShop se positionne comme un magasin en ligne prenant en charge tout le service, les services à la clientèle et les garanties. Le détaillant en ligne a simplifié son catalogue et sa boutique web au cours de l'exercice écoulé afin de servir encore mieux ses clients. L'assortiment se compose de 8 catégories de produits.

ColliShop organise également des ateliers, tant en interne pour ses collaborateurs que pour les clients, et tient compte à cet égard des diverses tendances se profilant dans la société. On retrouve notamment dans l'offre des initiations à la couture et des ateliers pour apprendre à confectionner soi-même ses vêtements. Le magasin en ligne collabore pour ses ateliers avec la Colruyt Group Academy, des professionnels et des fabricants.

Le chiffre d'affaires et la contribution aux ventes de ColliShop sont inclus dans les chiffres du secteur "commerce de détail".

### Vente en ligne

Près de 80 % des réservations sont réalisées en ligne. Les autres réservations se font par téléphone, à un point ColliShop d'un magasin Colruyt et dans la salle d'exposition ColliShop à Hal. ColliShop consent des investissements importants pour stimuler la vente par Internet.

Le client peut aisément changer de canal à tout moment au cours du processus d'achat étant donné que la boutique web, le magasin et le catalogue se complètent parfaitement. Tant en ligne que par téléphone et sur place, le client peut chercher de l'inspiration, comparer, demander conseil et réserver ses articles. Il ne lui reste ensuite plus qu'à les retirer dans le magasin de son choix.

### Perspectives

A l'automne 2013, ColliShop lancera une nouvelle plateforme de vente technologique afin de rendre la boutique web encore plus performante. De nouvelles fonctionnalités seront introduites afin d'aider le client à trouver plus rapidement et plus simplement le produit qu'il recherche.



ColliShop Professional remplace depuis cet exercice les anciens services ColliShop b2b, DreamLand b2b et DreamBaby b2b. Cette nouvelle marque simplifie la communication avec les clients professionnels comme les indépendants, les entreprises et les organisations. Un nouveau logo et une charte graphique propre rendent par ailleurs l'enseigne plus reconnaissable.

En plus de l'assortiment réservé aux particuliers,

ColliShop Professional commercialise également une gamme b2b exclusive. Les clients peuvent faire leur choix parmi plus de 30.000 articles de ColliShop, DreamLand, DreamBaby et Grands Vins. Sans oublier les cartes-cadeaux personnalisées et les actions de fidélité. Les clients professionnels peuvent faire mettre en place une action d'épargne sur mesure, tout à fait complète avec gestion automatisée des points et un site web personnalisé. Le chiffre d'affaires et la contribution aux ventes de ColliShop Professional sont inclus dans les chiffres du secteur Commerce de gros.



## 1.5 Logistique et production

### 1.5.1 Logistique

Grâce à notre système d'approvisionnement automatique et astucieux, nos camions ravitaillent chaque jour tous nos magasins de Belgique depuis les centres de distribution de Hal, Ghislenghien et Lot. Quelque 660 chauffeurs effectuent par an plus de 218.000 tournées, soit environ 31 millions de kilomètres. Nos efforts en vue de rendre notre transport plus durable nous permettent cependant d'éviter de nombreux kilomètres, et donc d'économiser du carburant et de réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Nous optimalisons notamment le taux de remplissage des camions et organisons la logistique et la planification des transports le plus efficacement possible, par exemple en livrant non seulement en journée mais aussi le matin, le soir et la nuit. Par ailleurs, nous recourons également à des modes de transport alternatifs (train, bateau, avion, ...) et nous réalisons des tests avec des carburants plus écologiques.

Colruyt Group investit en permanence dans l'automatisation de ses installations afin de pouvoir faire face à la croissance de l'entreprise. Nous avons notamment mis en service au cours de cet exercice une nouvelle installation servant à la préparation des commandes non-food, installation qui nous offre un gain de place et d'efficacité substantiel. Au centre de retour des bouteilles consignées de Ghislenghien, nous avons installé une nouvelle ligne destinée au traitement des bières régionales. La nouvelle ligne trie 35.000 bouteilles par heure, soit 3 fois plus que l'ancienne installation.

A partir d'avril, nous avons généralisé dans les magasins Colruyt le concept one-touch pour la livraison des marchandises. Ce principe réduit le nombre de manipulations dans les centres de distribution et les magasins et améliore ainsi considérablement l'efficacité et l'ergonomie. Les marchandises sont livrées dans de nouveaux bacs spécialement conçus à cette fin ou sur des demi-palettes. De cette manière, les produits peuvent être placés directement dans le rayon sans devoir être déballés manuellement.

Colruyt Group a introduit en mars une demande de permis de bâtir en vue de la construction d'un centre de distribution à la frontière d'Ollignies (Lessines) et de Ghislenghien (Ath), en province du Hainaut. Le début des travaux est prévu pour août 2013, de sorte que le nouveau centre de distribution devrait pouvoir tourner à plein régime à partir du printemps 2015. 350 collaborateurs y travailleront (Plus d'informations au sujet du nouveau centre de distribution en page 85). A l'automne 2015, OKay et Bio-Planet disposeront d'un nouveau centre de distribution qui sera aménagé dans un bâtiment logistique existant du groupe sur le site de Lot. Les deux enseignes pourront ainsi poursuivre leur expansion et développer leur propre identité.

Colruyt participera à l'automne 2013 à la seconde édition du projet PIEK. Les livraisons silencieuses à l'aube ou en soirée seront testées pendant environ un an. 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 les livraisons aux points de vente sur la totalité de la journée, et donc d'affecter plus efficacement les moyens logistiques disponibles. Afin de réduire pour les



riverains les nuisances sonores induites par le déchargeement des camions, Colruyt a déjà investi 2 millions d'euros dans la formation des chauffeurs, des quais de déchargement couverts et du matériel silencieux (notamment des transpalettes et des semi-remorques).

En s'engageant pour la seconde fois en faveur du projet PIEK, Colruyt espère obtenir des pouvoirs publics plus d'enthousiasme en faveur des livraisons silencieuses échelonnées. La seconde édition du projet PIEK implique davantage de villes et un plus grand nombre de parties prenantes.

## 1.5.2 Production

Colruyt Group dispose de départements de production sur divers sites de Hal et des alentours (mise en bouteilles, torréfaction de café, traitement du fromage, emballage du riz et traitement de la viande). En assurant lui-même la mise en bouteilles, la torréfaction et l'emballage, le groupe parvient à réduire les coûts et à garantir une qualité optimale. La production propre offre au groupe des possibilités supplémentaires de se démarquer de la concurrence, par exemple en anticipant mieux sur les préférences régionales.

Les installations hautement technologiques de torréfaction et de mise en bouteilles ont commencé au cours de l'exercice écoulé à produire pour plusieurs clients internes. Des coffrets de vins pour les fêtes sont notamment désormais réalisés pour Spar, et du café est torréfié pour Pro à Pro, le spécialiste français du foodservice. Deux variétés de café (17 références) ont également été créées par nos maîtres-torréfacteurs pour le marché français et les clients de Pro à Pro. D'ici peu, Colruyt Group torréfiera également du café pour les établissements horeca ravitaillés par la division de foodservice belge.

La fromagerie a pour sa part investi pour améliorer encore la qualité du produit fini. L'écroûteuse et la machine destinée à la détection des emballages percés permettent d'augmenter l'efficacité et la précision du traitement. La division s'est en outre lancée dans la découpe par ultrasons. Les nouvelles machines permettent également d'alléger le travail et de le rendre plus sûr et plus hygiénique.

## 1.6 Vlevico

Vlevico (VLees, Vlande, COLruyt) est l'entreprise de traitement de la viande de Colruyt Group et emploie 850 collaborateurs fixes. L'entreprise dispose d'un département de production de viande fraîche qui traite, découpe et emballe de la viande de bœuf, de veau et de porc. Vlevico possède également un département qui

produit, portionne et emballe les plats préparés (vol-au-vent, carbonnades, boulettes sauce tomate, ...), les salades et la charcuterie. Le site de Wommelgem assure pour sa part la livraison de produits et préparations à base de poulet. La firme se compose également de services de support pour les achats, le contrôle de la qualité et le développement des produits. Vlevico livre de la viande fraîche, des préparations, des salades, de la charcuterie et de la viande surgelée aux magasins belges des enseignes Colruyt et OKay. Ces magasins disposent de boucheries traditionnelles et de boucheries en libre service proposant de la viande préemballée.

Vlevico surveille rigoureusement la qualité de tous les produits, et ce tout au long de la chaîne. De cette manière, elle fournit des produits répondant à toutes les exigences de qualité en termes de saveur, de santé, de sécurité alimentaire et de durabilité. Pour cette raison, l'entreprise de traitement de la viande travaille presque exclusivement avec de la viande provenant d'animaux nés, élevés et abattus en Belgique conformément aux règles strictes des cahiers des charges. Ces cahiers des charges définissent les conditions auxquelles les éleveurs et fournisseurs doivent répondre pour pouvoir fournir leur viande. Grâce à toutes ces mesures, les supermarchés de Colruyt Group sont assurés d'un approvisionnement continu de viande sûre et de qualité, sans être tributaire d'autres parties.

La Belgique connaît actuellement une pénurie de bouchers. Afin de rendre la formation et la profession de boucher plus attrayantes, différents partenariats ont été conclus avec des établissements d'enseignement. Colruyt collabore avec des écoles de boucherie comme Elishout à Anderlecht et Ter Groene Poorte à Bruges. Colruyt fournit du matériel didactique, organise des visites d'entreprise et permet aux apprentis de se forger de l'expérience pratique en organisant des stages et des trajets d'apprentissage. Colruyt organise également l'événement Meatland à l'intention des apprentis bouchers et de leurs professeurs. L'initiative met l'accent sur la fierté du métier et le savoir-faire et veut ainsi motiver les étudiants à rejoindre la firme par la suite. Il existe en outre des collaborations avec des organismes de formation pour adultes. Les chômeurs de longue durée peuvent par exemple suivre un trajet de recyclage par l'intermédiaire du VDAB.

A la mi-2013, Vlevico a entamé la construction d'un nouveau département de production à Hal. Cette surface supplémentaire permettra à l'entreprise de répondre à la demande croissante émanant des magasins OKay et Colruyt et de mieux anticiper sur les tendances et les besoins du marché.

L'entreprise de production attache beaucoup d'importance à l'ergonomie et à la durabilité. Les carcasses sont notamment amenées entièrement automatiquement, et les collaborateurs peuvent décider eux-mêmes de la hauteur à laquelle ils suspendent la viande à découper.

Vlevico se préoccupe également de la consommation d'énergie et se classe parmi les meilleures entreprises d'Europe en termes de consommation énergétique par kilogramme produit. L'entreprise s'est en outre lancée dans la construction d'une installation qui permettra l'utilisation d'eau recyclée durant les processus de production. Cette installation sera opérationnelle à l'automne 2013.

## 1.7 Technics & Immo

En sa qualité de one-stop-shop interne, Technics & Immo (T&I) s'érige en partenaire pour toutes les formules de magasin et tous les services de support. Le département gère tous les aspects techniques des bâtiments, dont le parc de machines, les installations, le matériel roulant, les aspects environnementaux, etc. Les 1.250 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, à l'exploitation et aux réparations en passant par la conception, l'achat, la construction et l'installation. T&I déploie ses activités dans toute la Belgique ainsi qu'au Luxembourg et en France.

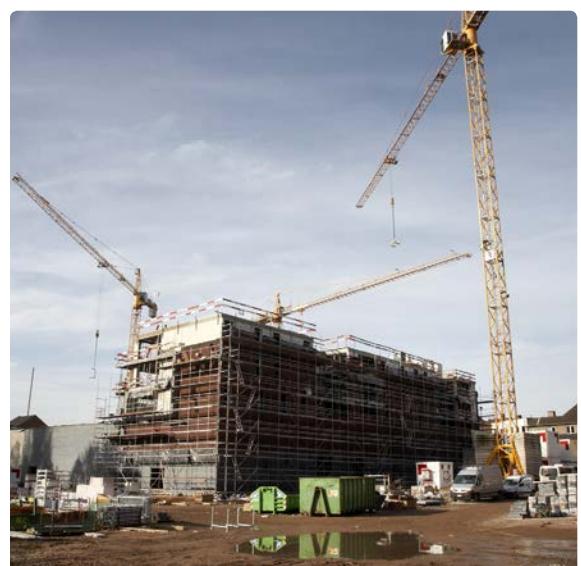
T&I est spécialisé dans le domaine de l'énergie et a acquis un savoir-faire étendu dans la génération d'énergie durable à partir de ressources inépuisables comme le vent, le soleil et les déchets. Le département mène aussi des recherches approfondies au sujet de la capacité tampon de l'hydrogène pour le stockage du courant vert excédentaire. La production d'énergie éolienne et solaire connaît d'importantes fluctuations et un tampon « intelligent » permettrait de mieux adapter l'offre d'énergie en fonction de la demande. T&I examine en outre comment utiliser l'hydrogène vert pour des chariots élévateurs et des transpalettes et s'érige également en pionnier en testant des camions roulant au CNG (gaz naturel) et un moteur bicarburant (diesel et CNG).

Technics & Immo améliore l'efficacité énergétique des bâtiments existants, élaborant des plans de réduction de la consommation en fonction des résultats des bilans d'eau, de gaz, d'électricité et d'air comprimé. Au cours de cet exercice, le groupe est parvenu à refroidir de manière encore plus efficace les espaces fraîcheur et les boucheries des magasins,

réduisant ainsi de près de 5 % la consommation énergétique des installations de refroidissement des magasins Colruyt et OKay. Colruyt Group réduit de cette manière sa consommation totale d'électricité de 1 %, et par la même occasion les émissions de CO<sub>2</sub> de 12,6 tonnes. L'année prochaine, il sera procédé à l'adaptation des magasins Colruyt et OKay ayant ouvert leurs portes avant 2011.

Lors de la construction des nouveaux magasins également, T&I recourt à des techniques, matériaux et processus écologiques et durables. Le département a déjà construit plusieurs magasins basse énergie aux résultats encourageants et utilise également des éléments de ces magasins dans d'autres projets de nouvelles constructions. Les espaces fraîcheur des derniers magasins sont équipés d'un système de refroidissement dynamique et peu énergivore pouvant être réglé à tout moment et à distance. Grâce au système de refroidissement et de ventilation performant et aux valeurs d'isolation élevées, les magasins récents sont déjà conformes à la législation européenne plus stricte qui entrera en vigueur en 2020 en matière d'énergie. T&I œuvre par ailleurs à la préparation et à la généralisation graduelle des nouvelles générations de magasins en Belgique et en France. DreamLand compte d'ores et déjà 10 magasins de la dernière génération, Colruyt Belgique testera à l'automne 2013 son premier magasin de la quatrième génération et à la mi-2014,

**52**  
camionnettes et voitures de  
société roulant au CNG



Colruyt France construira le magasin pilote pour sa nouvelle génération de magasins.

Technics & Immo a également élaboré un plan en vue de pouvoir, en cas de pénuries d'électricité, découpler les services centraux du réseau énergétique public. Dans un tel scénario, le groupe recourra à des générateurs de secours pour approvisionner lui-même en énergie ses centres de distribution et de production ainsi que ses bureaux et ainsi décongestionner le réseau public. L'élaboration de ce plan d'urgence répond à une demande des pouvoirs publics.

Au cours de l'exercice écoulé, le caractère écologique du site de production du café et du vin de Ghislenghien

a encore été accentué. Depuis peu, le processus de production recourt en effet à de l'eau souterraine.

Le concept du bureau paysager écologique construit l'année dernière par T&I à Haasrode a encore été affiné. Le style frais et contemporain de cet immeuble de bureaux moderne sera appliqué lors de tous les projets de nouvelles constructions et de transformations entrepris au sein du groupe.

Quelque 450 conducteurs de véhicules de service et de camionnettes ont signé en novembre une charte de courtoisie élaborée par les chauffeurs et par l'employeur. Le respect de cette charte devra leur permettre de contribuer à la sécurité routière.

## 2. Commerce de gros / Foodservice

### 2.1 Commerce de gros

*Les activités de commerce de gros en Belgique et en France couvrent :*

- les livraisons aux entrepreneurs indépendants titulaires d'une licence Spar Retail;*
- les livraisons aux magasins du groupement d'achat de supermarchés indépendants Alvo;*
- les livraisons aux 136 clients libres et magasins Mini Market indépendants dont Spar Retail est propriétaire de la marque;*
- les activités B2B et les livraisons aux magasins affiliés en France.*

*Le chiffre d'affaires conjoint de cette activité s'élevait à 751,1 millions d'euros au cours de l'exercice écoulé (+ 9,8 %). La croissance comparable du chiffre d'affaires représentait 3,7 %.*

#### 2.1.1 Spar Retail

IDENTIKIT



- Année de naissance :**  
2003 : Spar Retail, détenteur de licence de la formule Spar en Belgique. 1932 : DESPAR, l'actuel Spar International.
- Chiffre d'affaires :**  
559,8 millions d'euros (+ 11,7 %)
- Nombre de magasins affiliés :**  
224
- Surface commerciale :**  
200 à 1.200 m<sup>2</sup>
- Nombre de collaborateurs en ETP :**  
997 (+ 124)
- Slogan:**  
Mon Spar, sympathique et délicieux.
- URL :**  
[www.sparretail.be](http://www.sparretail.be)

Spar veut se profiler comme un magasin de proximité, mettant l'accent sur la fraîcheur, le savoir-faire, le service personnalisé et la passion pour l'alimentation et la qualité. Le parc de magasins se compose de 3 formules, tant pour les achats complémentaires (magasins de maximum 400 m<sup>2</sup>) que pour les achats journaliers (de 400 m<sup>2</sup> à 700 m<sup>2</sup>) et hebdomadaires (à partir de 700 m<sup>2</sup>). Les entrepreneurs indépendants proposent des prix affutés, vendent principalement des produits frais et des marques nationales, et confèrent à leur magasin des accents propres qui le rendent unique.

Les magasins Spar doivent leur croissance durable à la force de l'entrepreneuriat indépendant et aux ressources que Spar Retail met à la disposition des entrepreneurs. La relation win-win entre Spar Retail et ses entrepreneurs indépendants repose sur l'engagement conjoint et la collaboration, mais aussi sur un modèle de concertation spécifique. Spar a en effet mis en place une communication bidirectionnelle comme moyen de stimuler l'implication et l'esprit d'initiative des entrepreneurs. Les engagements



et les différentes plateformes de concertation constituent la base de la relation entre Spar Retail, ses entrepreneurs indépendants, leurs collaborateurs et le consommateur.

### Evolution

Le chiffre d'affaires de Spar Retail a augmenté au cours de l'année écoulée de 11,7 % pour atteindre 559,8 millions d'euros. Cette hausse est principalement due au transfert des magasins Spar en gestion propre de l'activité de commerce de détail vers le commerce de gros, dans l'attente d'une indépendantisation. Si l'on exclut l'effet de ce transfert, le chiffre d'affaires comparable de Spar Retail affiche une progression de 5,64 %. Spar Retail peut donc se targuer d'un brillant exercice, ponctué de l'ouverture de 6 nouveaux magasins et du réaménagement de 11 autres, dont 5 ont été agrandis. De tous les retailers belges, c'est aussi à Spar Retail que revient cette année le mérite de la plus forte croissance en termes de chiffre d'affaires par m<sup>2</sup>. La part de marché (1) de Spar Retail est restée stable à 3,35 %, une belle prestation dans un marché particulièrement concurrentiel ayant récemment accueilli de nouveaux acteurs. On remarquera au passage que Spar Retail a réalisé ce résultat avec 9 magasins de moins que l'année dernière et une surface commerciale de 115.549 m<sup>2</sup>. A la fin de l'exercice, l'enseigne totalisait 224 points de vente.

Spar Retail adapte ses prix chaque jour afin que le client puisse à tout moment compter sur des prix compétitifs. Au cours de l'exercice écoulé, Spar Retail a communiqué abondamment au sujet de son positionnement optimalisé à l'égard des prix, par le biais d'annonces publiées dans la presse nationale chaque semaine et d'affiches dans les magasins. Ces supports permettent

(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 magasins en libre service et magasins au service traditionnel)

aux indépendants de proposer des promotions exceptionnelles. L'organisation d'indépendants veut ainsi mieux faire correspondre la perception des consommateurs à la réalité. Dans le rapport d'été du bureau d'études GfK Belgique, ces résultats ont été récompensés par une amélioration du score attribué pour le positionnement en termes de prix.

Spar Retail a cette année décroché la troisième place au classement général de l'étude indépendante relative à la collaboration entre fournisseurs et retailers. Cette étude a été réalisée par The Advantage Group, spécialiste de la communication b2b.

Spar Retail opte délibérément pour l'indépendantisation des magasins Spar intégrés. Les 12 succursales que Spar exploitait jusqu'il y a peu en gestion propre vont être confiés à un entrepreneur indépendant. Spar Retail recherche par conséquent en permanence des candidats repreneurs motivés et compétents passionnés d'entrepreneuriat, tant au sein de Colruyt Group qu'en dehors. Le détenteur de licence de la formule Spar en Belgique a lancé dans ce contexte la campagne « Devenez votre propre patron » et le trajet de formation « Ecole d'entrepreneurs ».

Les entrepreneurs indépendants Spar bénéficient de ressources supplémentaires leur permettant de suivre des formations, de s'organiser plus efficacement et d'accroître leur productivité. La gestion automatique des stocks a été généralisée et des méthodes de simplification du travail ont été proposées. C'est ainsi qu'il existe à présent 3 coaches en simplification du travail et qu'un processus de simplification du travail a été initié au département Frais du centre de distribution.

Spar Retail offre en outre, par le biais du Starters Kit, un accompagnement financier et un support technique aux entrepreneurs débutants ouvrant leur propre point de vente. Un consultant en entreprise les aide dans ce cadre à générer une croissance durable. La seule condition que les candidats entrepreneurs doivent remplir est de disposer des capacités et de l'esprit d'entreprise requis pour garantir le succès de leur projet.

Au cours de l'exercice écoulé, l'enseigne a entamé la construction d'un nouveau centre de distribution et d'un immeuble de bureaux. Ceux-ci ouvriront leurs portes respectivement en septembre et octobre 2014 sur un site de 98.000 m<sup>2</sup> dans la zone industrielle de Malines-Sud. La préparation des commandes de fruits et légumes sera automatisée au cours du prochain exercice.

Plus de 90 chauffeurs de camions de Spar Retail ont signé une charte de courtoisie. Celle-ci se compose de 10 engagements de la part des chauffeurs et 10 de la part de la firme. La firme ambitionne par ce biais de contribuer à la sécurité routière.

#### Perspectives

Spar Retail croit fermement en l'avenir des magasins de proximité et consent des efforts en vue d'accélérer le développement de son organisation. Sept magasins rachetés par Colruyt Group à la chaîne de produits surgelés O'Cool deviendront au cours du prochain exercice des magasins Spar indépendantes.

L'année prochaine, Spar continuera à se concentrer sur le « plaisir de la table » en mettant l'accent sur les produits frais et les marques nationales à des prix affutés. Diverses actions de marketing seront organisées pour soutenir cet objectif.

De plus en plus de magasins Spar sont équipés d'un système de « narrow casting ». Des messages commerciaux nationaux et locaux seront diffusés sur des supports audiovisuels installés dans les magasins, sans oublier des communications informatives à l'intention des clients. Le canal sera également utilisé pour les briefings internes.

L'enseigne va par ailleurs poursuivre le développement de l'application intranet SPARweb. Cette plateforme de communication interne permet aux entrepreneurs et à leurs collaborateurs d'échanger des idées et des expériences et de se demander mutuellement conseil. Le but de l'initiative est de mieux positionner Spar sur le marché grâce à la pollinisation croisée entre entrepreneurs et collaborateurs.



#### Mini-Market

Pour les clients libres, Spar Retail a mis au point le concept Mini-Market, des magasins affichant une surface commerciale de 70 à 300 m<sup>2</sup>. Les épiciers qui adhèrent à cette formule associent leur propre nom à l'enseigne Mini-Market tout en restant maîtres de leur politique des prix. On dénombre déjà 25 magasins Mini-Market, qui relevaient autrefois de la formule Spar ou d'autres formules de la branche F3. En se convertissant au concept Mini-Market, les magasins de plus petite taille parviennent à adopter un positionnement propre.

**5,64 %**  
de croissance du chiffre d'affaires pour Spar Retail, avec 9 magasins de moins que l'année dernière.

#### 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 12.331 magasins affiliés dans 35 pays, Spar est devenu la plus grande organisation de distribution de détail du monde, servant chaque jour plus de 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 50 affiliés Alvo et leurs 77 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 espèrent pouvoir étendre encore à l'avenir leur fructueuse collaboration.

## 2.1.3 Livraisons aux magasins indépendants en France

### IDENTIKIT



- **Année de naissance :**  
1996 (Coccinelle et Coccimarket)  
2003 (Panier Sympa)
- **Rayon d'action :**  
toute la France
- **260 magasins affiliés de Panier Sympa, Coccimarket et Coccinelle**
- **680 clients indépendants**  
(sans formule)
- **Surface commerciale moyenne:**  
100 - 400 m<sup>2</sup>
- **Nombre de collaborateurs en ETP :**  
219 (+ 20)
- **URL :**  
[www.coccimarket.fr](http://www.coccimarket.fr)

Cette activité consiste en l'approvisionnement des 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

Cinq magasins de proximité Coccinelle qui, l'exercice dernier, relevaient encore des activités de commerce alimentaire en France ont été affectés aux activités de commerce de gros. Le but est de procéder à l'indépendantisation de ces magasins. Codifrance a décidé de conserver en 2013 deux magasins afin d'y tester un nouveau concept pour les indépendants.

Dans le courant de l'exercice, une cinquantaine de magasins Coccinelle et Coccimarket ont adopté le nouveau concept après avoir subi un restyling réalisé en concertation avec le groupement d'achat Francap. L'équipe commerciale continue à se concentrer sur l'ouverture de magasins de proximité supplémentaires exploités par des indépendants et venant se greffer sur le nouveau modèle.

Si l'on exclut les magasins Coccinelle intégrés, l'activité de ravitaillement des magasins indépendants a enregistré une croissance du chiffre d'affaires de 4,3 % et a ainsi pu contribuer positivement au résultat.

### Perspectives

Codifrance s'attend à pouvoir réaliser une hausse du chiffre d'affaires de 4,5 % grâce à l'ouverture de nouveaux magasins indépendants et a en outre l'intention de poursuivre ses efforts en vue d'améliorer sa rentabilité. Dans un environnement très concurrentiel caractérisé par une forte pression sur les prix et une hausse des frais du transport, l'entreprise limite son rayon d'action et se concentre sur les départements dans lesquels le commerce de gros déploie déjà ses activités. L'entreprise améliorera également au cours de l'exercice prochain l'efficacité des coûts et le service de son département de logistique, le tout dans le but de réduire les frais généraux.

## 2.2 Foodservice

*L'activité de foodservice regroupe Collivery et Foodinvest en Belgique et Pro à Pro en France. Le chiffre d'affaires conjoint s'élevait au cours de l'exercice écoulé à 624,5 millions d'euros (+ 4,2 %).*

### 2.2.1 Foodservice en Belgique

#### IDENTIKIT



**COLLIVERY**  
UW BOODSCHAPPEN THUIS

**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:**  
produits secs, 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 :**  
372 (- 9)
- **URL :**  
[www.collivery.be](http://www.collivery.be)  
[www.foodinvest.com](http://www.foodinvest.com)

Les entreprises de foodservice 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 (horeca) et d'autre part la restauration sociale auprès des administrations publiques, dans l'enseignement (écoles, internats, universités), le secteur des soins de santé (hôpitaux, centres de soins, CPAS) proposant des plats chauds, etc. Elles approvisionnent également des clients B2B sans cuisine chaude comme des grossistes, des crèches et des PME.

Foodinvest et Collivery livrent en outre aux entreprises de catering des ingrédients devant servir à la préparation de repas. Le portefeuille de clients se compose également de particuliers, dont des indépendants et des titulaires de professions libérales.

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

#### Evolution

Au cours de l'exercice écoulé, le chiffre d'affaires du foodservice a accusé un léger repli, principalement en raison du transfert aux divisions de production de Colruyt Group de la production et de la vente de volaille. Sans cette opération, le pilier de foodservice belge serait parvenu à maintenir son chiffre d'affaires en dépit des conditions de marché difficiles.

Le foodservice a déployé un plan stratégique reposant sur une segmentation claire des clients. Chaque segment de clients a son propre assortiment adapté et une politique des prix spécifique. Depuis le lancement du nouveau site web b2b, plus de 80 % des clients b2b passent commande sur Internet.

Collivery, Foodinvest et Pro à Pro tournent depuis cette année sur la même plateforme logicielle. L'utilisation des mêmes logiciels permet une économie substantielle.

Suivant l'exemple de Foodinvest et Pro à Pro, Collivery a lancé au cours de cet exercice un nouveau site web à l'intention des clients. Le but est d'anticiper sur le nombre croissant de commandes en ligne émanant des clients b2b et de servir encore mieux les différents segments de clients. Comme pour Foodinvest, l'assortiment proposé sur le site a été ventilé en 12 segments comme l'enseignement, les crèches et l'hôtellerie. De cette manière, les clients trouvent plus rapidement ce qu'ils cherchent.

## Perspectives

La branche belge du foodservice ambitionne d'accroître encore sa part de marché et de réaliser au cours du prochain exercice une croissance substantielle de son chiffre d'affaires. A cette fin, elle uniformisera le fonctionnement de son équipe commerciale et misera activement sur un certain nombre de segments de clients.

Les synergies entre le foodservice belge et son pendant français, d'une part, et d'autre part entre le foodservice belge et le retail seront encore approfondies à l'avenir. Foodinvest, Collivery et Pro à Pro entretiennent d'ores et déjà une collaboration commerciale afin de négocier de meilleures conditions d'achat et d'optimaliser l'assortiment. La mise au point d'une stratégie de marques propres cadre également dans ces efforts. A l'automne 2013, toutes les activités de foodservice belges seront regroupées sous une seule dénomination commerciale et un seul site web commun.

## 2.2.2 Foodservice en France

### IDENTIKIT



- **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:**  
18 centres de distribution, 12 plateformes et 350 camions
- **Nombre de collaborateurs en ETP :**  
1.499 (+ 84), dont 200 collaborateurs commerciaux et 100 télésoldes
- **Baseline:**  
Le goût de l'engagement
- **URL :**  
[www.proapro.com](http://www.proapro.com)



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

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

Pro à Pro signe pour la seconde année consécutive une hausse du chiffre d'affaires (+ 6,5 %) sur un marché qui stagne. Vu la crise économique, la restauration sociale se porte légèrement mieux que la restauration commerciale.

Au cours de cet exercice, Pro à Pro a conclu un contrat de 5 ans avec Sodexo. Chaque année, la branche de foodservice française livrera pour le compte de Sodexo 82.000 tonnes de produits à 3.800 clients français de Sodexo. Le contrat débute en avril 2013 et représente un chiffre d'affaires de 190 millions d'euros par an.

Pro à Pro a participé activement au salon Sirha qui se tenait à Lyon. A l'occasion du plus grand salon de l'alimentation au monde, l'entreprise disposait de son propre stand et d'un stand avec le groupement d'achat Unifrais. Pro à Pro

a pu y renforcer la relation avec ses clients et a rencontré quelque 1.000 clients sur les 2 stands.

En collaboration avec son propre groupement d'achat Unifrais, Pro à Pro œuvre à l'extension de son assortiment de produits frais. A ce jour, Pro à Pro doit un tiers de son chiffre d'affaires aux produits frais.

Les 2 premiers magasins Pro à Pro Cash & Drive ont ouvert leurs portes à Dole et à Chalette sur les sites d'anciens magasins Codi Cash. En plus d'y faire leurs achats, les entreprises de restauration collective, les établissements horeca et les grossistes peuvent venir retirer leurs commandes dans les points de vente Pro à Pro Cash & Drive. Pro à Pro a agrandi de 5.400 m<sup>2</sup> son entrepôt de Somain (Valenciennes) et y a considérablement investi dans le matériel roulant. Les centres de distribution ouverts l'année dernière à Montauban, à Rungis et sur l'Île de la Réunion sont opérationnels à 100 %.

Pro à Pro commercialise des fromages français à pâte molle par le biais de plusieurs formules de magasin du groupe et espère intensifier encore ces synergies à l'avenir. L'entreprise de foodservice française livre aux magasins Colruyt belges une dizaine de références et occasionnellement des plateaux. La formule de magasin belge ambitionne en effet à terme de devenir la référence par excellence pour les fromages.

### Perspectives

Pro à Pro table pour 2013 sur une nouvelle augmentation notable du chiffre d'affaires. L'entreprise de foodservice travaille par ailleurs d'arrache-pied pour optimiser sa logistique dans l'espoir d'améliorer le service et de réduire les coûts. Pro à Pro s'attend à recueillir les fruits de ces efforts au cours du prochain exercice.

### 2.2.3 Exportations



L'exercice écoulé a été une année record pour les activités d'exportation de Colruyt Group. Le chiffre d'affaires total a une nouvelle fois augmenté, passant de 28 à 34 millions d'euros.

Colex est la division d'exportation de Collivery. Colex exporte 7.000 produits alimentaires et 23.000 articles non-food vers divers continents 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 foodservice, également sur les autres continents.

Les exportations demeurent une activité très rentable renfermant qui plus est un grand potentiel. Colruyt Group veut dès lors continuer à développer Colex dans les années à venir.

En France, les activités d'exportation sont assurées par Pro à Pro Export. Depuis l'exercice dernier, 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 des connaissances et de l'expérience. À terme, le but est d'évoluer vers une seule activité d'exportation à l'échelle du groupe.



### 3. Autres activités

*Ce secteur regroupe toutes les activités non-retail du groupe et a réalisé au cours de l'exercice écoulé une croissance du chiffre d'affaires de 9,0 % pour atteindre 750,5 millions d'euros.*

#### 3.1 DATS 24

##### IDENTIKIT



- **Année de naissance :**  
1972
- **Chiffre d'affaires :**  
690,3 millions d'euros (+ 14,6 %)
- **Nombre de stations-services :**  
91 en Belgique, 36 en France
- **Nombre de collaborateurs en ETP :**  
33
- **URL :**  
[www.dats24.be](http://www.dats24.be)

DATS 24 (Discount Automatic Tanking Service) offre depuis 1972 des carburants de qualité provenant de grands fournisseurs de pétrole à des prix très bas. Le fournisseur de carburant joue la carte du « plein malin » grâce à sa stratégie bien réfléchie.

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. A travers ses « conseils éco », DATS 24 contribue à la promotion de la conduite économique et 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.

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 professionnels ont le choix entre des factures détaillées par voiture ou une seule facture globale, et peuvent suivre la consommation par voiture et par chauffeur. 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. Dans le but d'augmenter sa pénétration du marché, DATS 24 investit également avec succès dans des stations-services distinctes indépendantes de tout magasin.

DATS 24 est un pionnier de l'utilisation du gaz naturel pour les véhicules (Compressed Natural Gas). En plus d'émettre 95 % de particules en moins que les véhicules au diesel, les véhicules au gaz naturel permettent une réduction considérable des émissions de CO<sub>2</sub>. Sans compter que le prix du gaz naturel est en moyenne de 30 à 40 % inférieur à celui du diesel. De plus, on constate sur le marché un glissement notable de l'électricité vers le gaz naturel. DATS 24 possède dans l'intervalle déjà 4 stations-services proposant du CNG. Colruyt Group assure également lui-même activement la promotion en acquérant dans son parc automobile des véhicules de service roulant au CNG. Ce parc compte dès à présent une cinquantaine de voitures roulant au CNG, une dizaine de camionnettes et 1 tracteur.

##### Evolution

DATS 24 a signé au cours de l'exercice écoulé une solide progression de son chiffre d'affaires de 14,6 % pour atteindre 690,3 millions d'euros. Cette croissance était due à une légère hausse des prix officiels à la pompe et à une augmentation substantielle des volumes. Le nombre de litres vendus a augmenté d'une part grâce à l'ouverture de nouvelles stations, et d'autre part du fait que les clients, vu la crise économique, continuent à résolument opter pour les prix très bas proposés par DATS 24.

Au cours de l'exercice écoulé, DATS 24 a triplé la quantité de gaz naturel vendu par rapport à l'année précédente.

Au total, 91 stations-services sont à présent opérationnelles en Belgique, et 36 en France. Après un exercice 2011/2012 difficile ponctué d'une seule

ouverture, DATS 24 est parvenu à ouvrir 4 nouvelles stations au cours de l'exercice écoulé et à en agrandir 2. En France, 5 nouvelles stations-services DATS 24 ont vu le jour sur des sites Colruyt ; trois d'entre elles étaient le résultat d'un rachat.

DATS 24 a investi dans diverses mesures écologiques qui optimisent pour le client le confort et la sécurité dans les stations.

### Perspectives

DATS 24 prévoit à terme un total de 150 stations en Belgique, implantées selon une répartition équilibrée dans tout le pays. Au cours de l'exercice prochain, le fournisseur de carburant veut ouvrir 8 nouvelles stations, dont plusieurs seront équipées de pompes de CNG. Davantage de stations existantes seront par ailleurs équipées de pompes de CNG de manière à porter à 11 le nombre total de nouvelles stations CNG. La France accueillera 6 nouvelles stations, dont 3 rachats de magasins existants flanqués d'une station-service.

DATS 24 modernisera son site web au cours du prochain exercice, notamment en y ajoutant une application permettant aux clients de trouver la station la plus proche et un point de contact où signaler les pompes défectueuses. Le but du nouveau site web est, à court terme, d'améliorer encore la prestation de services. Afin d'augmenter le confort du client, DATS 24 investit aussi dans des nouveaux terminaux de paiement pouvant être adaptés à distance.

A long terme, l'entreprise voit dans le CNG un carburant de transition dans l'attente du passage à des sources d'énergie plus renouvelables. Dans cette optique, DATS 24 étudie notamment la possibilité de proposer d'ici quelques années le biogaz comme carburant, et à long terme l'hydrogène.



### DATS 24 en France

En France, DATS 24 s'aligne d'une manière générale sur la stratégie de DATS 24 en Belgique, mais avec ça et là des accents locaux. En France, les stations-services sont surtout un service supplémentaire offert par les magasins Colruyt à leurs clients. Les stations DATS 24 sont donc toujours situées aux abords d'un magasin. En France, DATS 24 ne propose pas encore de CNG. La France se démarque donc quelque peu sur le plan de l'offre, mais le concept reste le même : faire le plein malin à des prix très bas.

## 3.2 Symeta



IDENTIKIT

- **Année de naissance :**  
2011, fusion de Druco (1979),  
Mitto (2010), Dématérialisation &  
Impression interne (2011)
- **Activité :**  
print & document management
- **Chiffre d'affaires :**  
13,7 millions d'euros (- 7,5 %) en  
externe et 35,5 millions d'euros  
intra-groupe
- **Sites de production :**  
Hal et Leeuw-Saint-Pierre
- **Nombre de collaborateurs en ETP :**  
281 (-6)
- **Slogan :**  
Smart Print+Doc solutions
- **URL :**  
[www.symeta.be](http://www.symeta.be)

Réunissant un vaste éventail de services d'impression et de gestion des documents, Symeta se veut être un guide fiable sur le marché complexe de la communication d'entreprise. Les clients de Symeta sont en permanence à la recherche de manières de communiquer plus efficacement. Les organisations disposent d'une quantité croissante de données clients et de canaux leur permettant de communiquer avec ces clients. Dans ce contexte de sureffort, Symeta s'efforce de promouvoir l'efficacité et la pertinence de la communication. D'une part, Symeta s'érige en « corporate partner » pour les clients internes faisant partie de Colruyt Group, et

d'autre part elle s'adresse de plus en plus au marché externe. Business unit de création récente, Symeta ne cesse d'élargir son portefeuille de clients et se constitue ainsi des références convaincantes. L'entreprise de print & document management est un as des solutions sur mesure, tant pour l'impression offset à grande échelle que pour la dématérialisation et la communication hautement personnalisée.

Symeta voit le marché actuel comme un seul grand défi : celui d'aider ses clients à exploiter les données clients disponibles dans une communication de marketing segmentée et personnalisée. Une belle application de cette communication personnalisée est par exemple la rubrique « Sélection pour vous » du dépliant Colruyt.

### Evolution

Symeta s'est surtout efforcée au cours de l'exercice dernier d'exploiter efficacement ses sites de production.

En outre, l'entreprise a procédé à quelques automatisations en acquérant notamment une presse numérique couleurs supplémentaire HP Indigo qui allie la qualité de l'impression offset à la flexibilité de l'impression numérique.

Au cours de l'exercice écoulé, Symeta a entamé un exercice de positionnement en collaboration avec le bureau de communication interne Premedia et le service Corporate Marketing. Le but de l'exercice est de parvenir à l'avenir à mieux anticiper sur l'évolution des besoins de Colruyt Group. Le groupe traverse en effet un processus de transition qui doit le faire évoluer d'une organisation axée sur les achats à une entreprise axée sur le marketing.

Enfin, l'entreprise participe à BCom, une plateforme centrale que Colruyt Group a mise sur pied en vue de l'échange de communication numérique avec ses clients et fournisseurs. La tâche de Symeta consiste surtout en la dématérialisation de documents, notamment par la numérisation des factures et bons de commande externes. Le flux électronique de documents est accessible par le biais d'un portail interne.

Pour son expansion future, Symeta veut encore mieux répondre aux besoins de ses clients. Dans un marché graphique en pleine consolidation se caractérisant par un repli du travail à gros tirage, l'entreprise va de plus en plus se focaliser sur la communication pertinente et les technologies numériques.

## 3.3 Energie renouvelable

Colruyt Group investit depuis des années dans l'énergie renouvelable. WE-Power réunit tous les projets du groupe dans le domaine de la production d'énergie durable sur la terre ferme. Le groupe détient par ailleurs également une participation dans un certain nombre de parcs d'éoliennes offshore. Depuis 2011, le groupe génère grâce à ces projets davantage de courant vert qu'il n'en consomme.

### 3.3.1 WE-Power

Les activités de WE-Power consistent à produire et à livrer de l'énergie durable au profit de Colruyt Group. Autrefois une division de support du groupe, WE-Power est devenue une activité opérationnelle autonome à usage interne. Au cours de l'exercice dernier, WE-Power a affiné la formulation de sa mission : « Nous fournissons à nos partenaires de l'énergie durable équilibrée ». Avant tout, cette mission regroupe toutes les initiatives visant à réaliser une administration la plus efficace possible de l'énergie. La prévention constitue naturellement la première priorité. Afin d'assurer par ailleurs une production énergétique stable, WE-Power mise sur différentes formes d'énergie et sur diverses technologies.

#### 3.3.1.1 Production d'énergie

##### *Energie éolienne*

WE-Power possède actuellement 4 éoliennes sur la terre ferme : 1 à Ghislenghien, 1 à Hal et 2 à Ypres. A l'automne 2013, deux éoliennes supplémentaires seront mises en service sur le site du centre de distribution de Hal. Colruyt Group a en outre encore une demande en cours pour 3 éoliennes dans le cadre d'une collaboration avec Ecopower, fournisseur d'énergie verte. Deux de ces éoliennes sont prévues sur le site de Beersel et la troisième à Leeuw-Saint-Pierre.

##### *Energie solaire*

Lors d'une nouvelle construction ou de la rénovation de magasins et de bâtiments industriels, WE-Power examine systématiquement si l'installation de panneaux solaires serait techniquement et économiquement réalisable. Les installations sont toujours à la mesure de la demande (magasin, immeuble de bureaux ou centre de distribution) de manière à devoir réinjecter un minimum de courant dans le réseau public. Au cours de l'exercice écoulé, l'entreprise a continué à mettre en place la maintenance et le suivi des panneaux solaires.

### **Fermentation**

WE-Power assure depuis quelques années déjà la fermentation des déchets organiques du groupe, comme les légumes et fruits invendables et les déchets de viande. Cette activité est externalisée depuis de longues années.

### **Combinaison chauffage-force motrice**

Sur les sites ayant une demande de chaleur importante, Colruyt Group projette d'installer des installations combinant chauffage et force motrice. Un tel dispositif produit simultanément de l'électricité et de la chaleur à partir de gaz. Un moteur actionne un générateur pour la production d'électricité et la chaleur dégagée est utilisée pour le chauffage. Cette génération combinée permet de mieux exploiter l'énergie contenue dans le carburant, ce qui réduit la consommation de carburant par rapport à celle nécessitée par la production distincte de chaleur et d'électricité. Ces systèmes sont surtout intéressants pour les sites ayant une demande de chaleur suffisamment importante. C'est le cas de l'entreprise Vlevico et du centre de distribution de Dassenveld, où la demande de chauffage et d'eau chaude pour le nettoyage des bacs est constante. Pour ces

sites, les études de faisabilité relatives aux systèmes de combinaison chauffage-force motrice ont été finalisées. Une telle installation sera également prévue au futur siège principal de Spar à Malines.

### **3.3.1.2 Fournisseur d'énergie**

Au cours de l'exercice écoulé, WE-Power a organisé tous les préparatifs en vue de devenir en juillet 2013 le fournisseur d'énergie des partenaires internes. WE-Power a obtenu un agrément légal en tant que fournisseur d'énergie, dispose de l'équipement technique lui permettant de fournir de l'énergie et a désormais également accès au marché du commerce de gros.

Cela présente par exemple comme avantage que le courant vert produit par les éoliennes de Colruyt Group à Ypres reste au sein du groupe. Jusqu'ici, il devait d'abord être vendu à un fournisseur d'énergie externe qui le revendait ensuite au magasin Colruyt.

Au cours du prochain exercice, 10 % de l'énergie fournie par WE-Power à ses partenaires proviendront de la production propre sur la terre ferme. Quant aux 90 %



restants de courant vert, le groupe les achète sur le marché du commerce de gros. A terme, WE-Power veut cependant puiser 100 % dans sa production propre.

Colruyt Group surveille depuis des années sa consommation énergétique. Ces connaissances détaillées nous permettent d'évaluer et de prévoir avec une grande précision notre consommation, ce qui nous permet de réduire considérablement la facture d'énergie (en réduisant le « déséquilibre »).

### 3.3.1.3 Smart grid

En sa qualité de producteur et fournisseur d'énergie, Colruyt Group travaille d'arrache-pied à l'intégration locale et aux applications « smart grid ». Dans un « smart grid » ou réseau d'électricité intelligent, la production et la demande d'énergie sont mises en correspondance le mieux possible. Dès à présent, Colruyt Group adapte par exemple dans les centres de distribution la capacité de refroidissement des congélateurs en fonction de la demande générale d'énergie. Le but est d'aller encore plus loin dans ce domaine et de faire correspondre au maximum la demande et la production.

Dans notre quête d'une correspondance optimale entre offre et demande, nous examinons également les possibilités de stocker temporairement l'électricité produite. Dans ce contexte, un projet de station à l'hydrogène est en cours dans un des centres de distribution.

## 3.3.2 Parcs d'éoliennes offshore

En marge des projets de WE-Power, Colruyt Group investit également dans 2 parcs d'éoliennes au large de la côte belge : le projet Belwind lancé fin 2010 et le futur parc d'éoliennes Northwind. Ces investissements font de Colruyt Group un pionnier dans le domaine de l'énergie éolienne offshore, dans lequel différents fournisseurs belges jouent un rôle essentiel.

Avec ses 55 éoliennes et une capacité totale de 165 MW, Belwind est la plus grande centrale d'électricité renouvelable de Belgique. Le parc d'éoliennes implanté sur le banc de sable Bligh en mer du Nord a dans l'intervalle clôturé sa deuxième année de production

conformément aux attentes. Le groupe français Alstom a également entamé au cours de l'exercice écoulé l'installation d'une éolienne de test de 6 MW dans la zone de concession du parc Belwind.

Le financement de Northwind a été finalisé au cours de l'exercice écoulé. Les travaux de câblage sont terminés et les travaux en mer ont débuté. Une grande partie des pièces de Northwind sont livrées ou installées par des entreprises belges. Northwind sera opérationnel à l'été 2014 et pourra, avec ses 72 éoliennes de 3 MW chacune, approvisionner en courant vert 250.000 ménages.

La 7e et dernière concession pour un parc d'éoliennes sur le Lodewijkbank (autrefois appelé le Banc Sans Nom) a été attribuée au consortium Mermaid. Vu l'envergure du parc (470 MW), il a été décidé de commun accord de répartir la concession entre Mermaid et Northwester 2, dans laquelle Colruyt Group détient une participation.

A la fin de l'exercice, Colruyt Group totalise un investissement de plus de 150 millions dans l'énergie éolienne offshore. Le groupe veut à présent continuer à développer l'expertise accumulée en compagnie de partenaires externes au sein du holding Parkwind qui a été créé à cette fin. Les participations de Colruyt Group dans Belwind et Northwind ont été apportées dans le holding Parkwind, dans lequel le groupe détient une participation de 60,2 %. Parkwind possède 66,7 % des actions de Northwind et 78,2 % des actions de Belwind. Le groupe acquiert ainsi une participation indirecte de 40 % dans Northwind et de 47 % dans Belwind. Les autres actionnaires de Parkwind sont la famille Colruyt, par le truchement de son holding DHAM d'une part et la Participatie Maatschappij Vlaanderen (PMV) d'autre part. Parkwind est une entreprise industrielle chargée du développement, de l'adjudication, du financement, de la construction et de l'exploitation de parcs d'éoliennes offshore dont elle est également l'actionnaire de référence.

# 4. Activités corporate

*Les activités corporate incluent tous les services de support, dont les services Business Processes & Systems, Administration centrale, Finances, Environnement, Ressources humaines & Organisation, Corporate Marketing, Communication, Immobilier et Expansion. Tous les services de support belges entretiennent des relations étroites avec leurs pendants dans les filiales étrangères.*

## 4.1 Business Processes & Systems

Business Processes & Systems (BP&S) s'occupe d'améliorer la qualité et l'efficacité des processus opérationnels, flux d'informations et systèmes de communication. En matière d'IT et d'optimisation des processus, BP&S apporte son soutien à toutes les divisions et entreprises du groupe. BP&S emploie à cette fin des profils très divergents et anticipe également sur les évolutions technologiques effrénées et les besoins spécifiques de l'entreprise.

Au cours de l'exercice écoulé, BP&S a organisé ses services et fonctions selon de nouveaux principes de travail. Cette transition a profité à la stabilité et à la disponibilité des systèmes. En dépit des nombreux défis et des nouvelles technologies, BP&S peut se targuer d'un excellent niveau à ces égards. BP&S a également élaboré un cadre stratégique complet en la matière. Le département s'efforce dans l'intervalle toujours d'améliorer son efficacité des coûts et investit dans l'innovation et l'optimisation de la qualité. BP&S continue également à miser sur la simplification du travail et a, au cours de l'exercice écoulé, engagé un coach en simplification du travail qui analyse une à une toutes les divisions.

BP&S compte 880 collaborateurs en Belgique et 55 en France. La filiale IT propre établie à Hyderabad, en Inde, emploie 240 collaborateurs et a fêté en 2012 son cinquième anniversaire. En collaboration avec leurs collègues belges, ces travailleurs assurent l'exploitation et le support des systèmes et collaborent aux projets du groupe.

Afin de parvenir à une affectation flexible des professionnels de l'IT et à un apport continu de

nouvelle expertise, BP&S collabore étroitement avec des partenaires externes comme l'entreprise indienne Tata Consultancy Services (TCS). Colruyt Group continue par ailleurs à plancher avec l'Université d'Anvers sur des concepts novateurs en matière de recherche et de développement et teste également avec elle de nouvelles méthodologies dans le domaine du développement de logiciels. Cette collaboration a déjà débouché sur quelques réalisations que le groupe utilise au quotidien.

Au cours de cet exercice, un nouveau centre de données a été construit. Il sera suivi d'un second en 2015. Ce déménagement doit permettre de faire face à l'extension du parc IT, lequel ne cesse de grandir du fait de l'expansion de la firme et du nombre croissant d'applications IT. Les nouveaux centres de données, combinés à la révision des processus de gestion, offrent de nombreux avantages : Colruyt Group parvient à encore mieux garantir la disponibilité des systèmes IT, à réduire encore sa consommation énergétique et à mieux anticiper sur l'évolution incessante de la technologie. Les nouveaux centres de données font partie du « disaster recovery plan » du groupe.

## 4.2 Marketing et communication

### 4.2.1 Corporate marketing

En marge de l'élaboration de la stratégie de marketing de Colruyt Group, Corporate Marketing coordonne également le marketing opérationnel de la marque Colruyt Group, de sous-marques comme Colruyt Group Academy et Collibri Foundation for Education et de marques propres comme Boni Selection et Everyday Selection. Corporate Marketing soutient en outre les activités de distribution du groupe, notamment par le truchement d'une vingtaine de collaborateurs qui soutiennent les services de marketing des différentes formules de magasin, également en France.

Corporate Marketing a œuvré au cours de cet exercice au positionnement de Colruyt Group sur le marché en tant que marque arborant une architecture transparente. Les valeurs et la culture de l'entreprise sont le ciment de ce positionnement, tandis que le nouveau logo et la nouvelle charte graphique en sont les premiers résultats visibles.

## 4.2.2 Premedia

Le bureau de communication interne Premedia traduit la stratégie de marketing de Colruyt Group et des diverses business units en une stratégie de communication. Avec ses plus de 300 collaborateurs, Premedia est l'un des plus grands bureaux de communication du pays.

Le bureau de communication est le partenaire de ses clients pour tout ce qui a trait aux médias et à la communication et s'érige en véritable expert dans ce domaine, qu'il s'agisse de canaux imprimés, audio, vidéo ou en ligne, à usage interne ou externe. Les réalisations vont des dépliants aux hubs sociaux en passant par les mailings, le journal du personnel, le rapport annuel, les emballages, les campagnes 360°, les boutiques web et les apps, sans oublier le journal vidéo L!NK. Premedia garantit également une communication multicanaux

adéquate en adressant le bon message au bon moment et à la bonne personne par le biais de différents canaux de communication. Au cours de l'exercice écoulé, quelque 10.000 commandes internes ont été prises en charge.

Premedia a également intensifié au cours de l'exercice écoulé sa collaboration avec des bureaux de communication externes, de manière à rester au fait des dernières évolutions sur le marché et à enrichir son expertise. C'est en effet grâce à cette dernière que Premedia pourra encore mieux soutenir les partenaires internes de Colruyt Group en leur proposant des solutions innovantes.

Deux nouvelles cellules ont par ailleurs été créées au cours de l'exercice écoulé. La cellule Stratégie de communication traduit la stratégie de marketing en stratégie de communication, tandis que la cellule conceptuelle assure la recherche créative de concepts se prêtant aux différents canaux de communication.

Premedia a mis en service une nouvelle plateforme destinée au marketing par e-mail. Le nouveau système contribuera à la transition de la communication de



masse vers la communication personnalisée. Les enseignes peuvent en effet désormais envoyer de manière contrôlable des e-mails personnalisés à leurs clients.

Au cours de l'exercice écoulé, Premedia a fourni aux magasins Colruyt de nouveaux écrans d'information pilotés de manière numérique par les services centraux. Les écrans sont installés à la caisse, à la boucherie, dans l'espace fraîcheur et dans les rayons des surgelés et des articles non-food. Les écrans fournissent au client des informations au sujet des différentes initiatives et réalisations de Colruyt Group. Les clients y découvrent par exemple comment Colruyt parvient à proposer le meilleur prix et à quel point le groupe investit dans l'énergie verte. Les actions et les applications de produits comme les recettes peuvent également être communiquées par ce biais. Ce nouveau système permet d'adapter les messages diffusés en fonction de la région et du magasin.

## 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 des quelque 22.000 collaborateurs de Colruyt Group en Belgique. Le service Prévention et Médecine prodigue des conseils professionnels en matière de

sécurité au travail, de bien-être et de médecine. Le service Relations sociales assure la communication et les négociations avec les partenaires sociaux et le service Support RH facilite la téléphonie, la dactylographie et le travail de traduction au sein du groupe.

Le service Sélection, Orientation et Recrutement a traité au cours de l'exercice 2012/2013 quelque 152.357 CV et lettres, a mené 10.270 entretiens et encadré le recrutement de 2.634 collaborateurs. En 2013 également, environ 2.500 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 part à ancrer les valeurs et motivations communes, et d'autre part à préparer le groupe aux défis futurs, 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 230 formations de développement personnel (2.846 participants). En plus des formations destinées aux collaborateurs, des ateliers sont également proposés aux clients et partenaires sous la houlette de la Colruyt Group Academy. Trois mois après le lancement de l'offre, plus de 2.500 personnes se sont déjà inscrites à des ateliers plus intéressants les uns que les autres.



Le plus grand défi pour le département Ressources humaines & Organisation dans son ensemble consiste à créer une organisation vivante composée de collaborateurs motivés, dans une quête perpétuelle d'un équilibre sain entre les individus et l'organisation.

L'intranet a été complété d'un nouveau volet au cours de l'exercice écoulé : « moi au sein de l'organisation ». Les collaborateurs y trouvent toutes les informations et tous les documents concernant leur situation de travail personnelle. Le portail interne présente également des actualités au sujet du groupe et du secteur de la distribution. Colruyt Group veut par ce biais augmenter le sentiment d'appartenance au groupe et l'implication des collaborateurs.

Les sessions d'inspiration Z animées par des orateurs invités ont encore été déployées au cours de l'exercice écoulé. L'initiative avait été lancée durant l'exercice précédent et a pour but de développer la focalisation externe des collaborateurs.

La direction Ressources humaines & Organisation a mis au point un nouveau plan stratégique pour les cinq années à venir. Le programme de transformation C-people se compose de quelques projets IT d'envergure. Une nouvelle plateforme informatique sera notamment créée spécialement pour les ressources humaines afin de soutenir encore mieux la politique en matière de personnel. A la fin de cette année, elle sera mise en œuvre pour les activités de formation et le recrutement. L'administration des salaires et l'intégralité de la gestion du personnel viendront ensuite. L'un des fers de lance de C-People est la gestion du talent. Le groupe veut examiner comment mieux définir et mieux exploiter le talent des collaborateurs. La direction Ressources humaines & Organisation va en outre miser sur le coaching, le leadership et la gestion du changement. Le département continuera également à élaborer et à diffuser la politique de Colruyt Group en matière de personnel.

## 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 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.

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

Au cours de l'exercice écoulé, la simplification de la structure de l'entreprise s'est poursuivie, notamment par le biais d'un certain nombre de fusions et de liquidations de filiales au sein du groupe. Par ailleurs, toute la production d'énergie verte du groupe (panneaux solaires et éoliennes sur la terre ferme) a été centralisée au sein de WE-Power. Les participations offshore du groupe dans Belwind et Northwind ont été apportées dans Parkwind. Plusieurs initiatives ont été lancées dans le domaine de la gestion des stocks et des fournisseurs afin d'optimiser le capital d'exploitation.

Le service financier continue à plancher sur l'amélioration de ses méthodes de travail grâce au passage à un flux électronique de documents. Le département prépare également l'implémentation d'un progiciel intégré et a mis au point les processus opérationnels nécessaires au cours de l'exercice écoulé.

A partir du 1er avril 2013, Marc Hofman, jusque là CEO de l'entreprise cotée en bourse Ter Beke Group, devient le nouveau CFO de Colruyt Group. Marc Hofman jouit d'une vaste expérience en tant qu'auditeur d'entreprises et directeur financier. Il succède à Wim Biesemans qui devient à temps plein CEO de Parkwind. La S.A. Parkwind regroupe depuis septembre 2012 tous les investissements de Colruyt Group dans l'énergie éolienne offshore.

# 5. Annexes

## 5.1 Activités

### 5.1.1 Investissements réalisés

En millions EUR	2012/2013	2011/2012
<i>I. Commerce de détail (retail)</i>		
Magasins Colruyt	200,1	198,3
OKay et Bio-Planet	80,8	93,5
DreamLand et DreamBaby	11,1	7,4
Magasins intégrés en France	8,1	5,8
Autres et immobilier	23,3	23,0
	76,8	68,6
<i>II. Commerce de gros et foodservice</i>	19,5	28,8
Commerce de gros	6,3	7,4
Foodservice	10,6	17,0
Immobilier	2,6	4,4
<i>III. Autres activités</i>	8,4	38,6
<i>IV. Activités corporate non attribuées</i>	20,4	32,5
<b>Total groupe consolidé</b>	<b>248,5</b>	<b>298,2</b>

Les éventuelles acquisitions ou participations mises à part, Colruyt Group prévoit de réaliser au cours de l'exercice 2013/2014 un programme d'investissements de maximum 375 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. L'augmentation des investissements prévus est essentiellement à attribuer à la construction du quartier général et du centre de distribution de Spar Retail à Malines, ainsi qu'à celle du centre de distribution Colruyt à Ollignies.

### 5.1.2 Centres de distribution et bâtiments administratifs

	m <sup>2</sup>	Nombre
Centres de production/de distribution		
Belgique (1)	470.714	20
France		
Distribution alimentaire	25.651	2
Livraisons aux indépendants	25.000	1
Foodservice	91.982	13
Plateformes de redistribution	16.169	22
Bâtiments administratifs (surfaces de bureaux) en Belgique	124.628	23 sites (1)

(1) Y compris Symeta et Vlevico.

### 5.1.3 Magasins intégrés de Colruyt Group

	12/13	11/12	10/11	09/10
<b>BELGIQUE + LUXEMBOURG</b>				
<i>Colruyt</i>				
• Nombre (1)	227 (2)	221	217	214
Dont en location externe	22	22	21	28
• m <sup>2</sup>	349.025	343.003	325.281	316.601
<i>OKay</i>				
• Nombre	88	80	74	66
Dont en location externe	11	11	10	9
• m <sup>2</sup>	49.415	43.706	39.074	33.501
<i>Bio-Planet</i>				
• Nombre	8	7	7	6
Dont en location externe	3	3	3	3
• m <sup>2</sup>	6.099	5.200	5.200	4.400
<i>DreamLand</i>				
• Nombre	38	35	34	29
Dont en location externe	13	12	13	13
• m <sup>2</sup>	71.766	67.646	62.942	58.216
<i>DreamBaby</i>				
• Nombre	11	9	6	6
Dont en location externe	6	4	4	4
• m <sup>2</sup>	6.565	5.446	3.446	3.446
<b>FRANCE (3)</b>				
<i>Colruyt (4)</i>				
• Nombre	62	58	47	41
Dont en location externe	4	5	4	4
• m <sup>2</sup>	60.170	56.929	44.610	38.640
<i>Coccinelle (5)</i>				
• Nombre	0	6	7	7
• m <sup>2</sup>	0	3.053	3.452	3.452
<i>DreamLand (6)</i>				
• Nombre	2	2	2	1
• m <sup>2</sup>	3.953	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 31/03/2013, 3 magasins Colruyt étaient fermés pour transformations (venant de 4 au 31/03/2012). Ces magasins n'ont donc pas été repris dans le total. Notre magasin au Luxembourg est cependant inclus dans ce total.

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

(4) Tous les points de vente Codimarché ont été convertis en magasins Colruyt au cours de l'exercice écoulé.

(5) Les 5 magasins Coccinelle restants (2.781m<sup>2</sup>) ont été intégrés au secteur du commerce de gros au cours de la période de présentation écoulée.

(6) Les magasins en France sont en location externe.

## 5.2 Personnel

### 5.2.1 Crédation d'emploi

Répartition par secteur	Nombre de collaborateurs			En équivalent temps plein		
	31.03.13 (1) (2)	31.03.12 (1) (2)	Ecart par rapport à l'exercice précédent	31.03.13	31.03.12	Ecart par rapport à l'exercice précédent
Commerce de détail	20.362	19.903	+ 459	19.019	18.419	+ 600
Commerce de gros & foodservice	2.928	2.750	+ 178 (3)	2.868	2.668	+ 200 (3)
Autres activités	344	461	- 117 (4)	329	443	- 114 (4)
Activités corporate (non attribuées)	2.141	2.091	+ 50	2.071	2.025	+ 46
<b>Total groupe</b>	<b>25.775</b>	<b>25.205</b>	<b>+570</b>	<b>24.287</b>	<b>23.555</b>	<b>+732</b>
- Belgique	22.378	21.985	+ 393	21.164	20.757	+407
- France (2)	3.116	2.949	+167	2.843	2.528	+315
- Autres pays	281	271	+10	280	270	+10

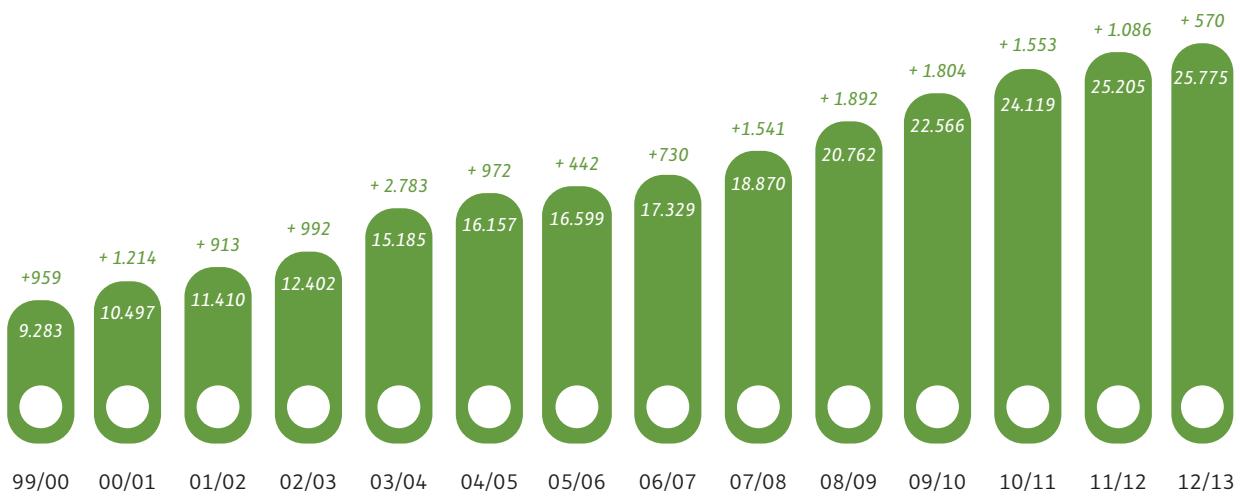
(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des étudiants jobistes employés durant le week-end ou les vacances scolaires (4.556 au 31/03/2013 et 4.014 au 31/03/2012).

(2) Pour la France, il est tenu compte dans le tableau du nombre de travailleurs à la clôture au 31/12. Au 31/03/2013, la France comptait 3.246 travailleurs (soit 2.985,1 équivalents temps plein).

(3) Augmentation due au transfert des activités des autres supermarchés propres (Belgique) et des magasins propres de l'enseigne Coccinelle (France) du commerce de détail au commerce de gros.

(4) Diminution due à la vente par le groupe des activités d'engineering (intrion). (4) Afname wegens verkoop uit de groep van de engineering activiteiten (intrion).

### 5.2.2 Evolution de l'effectif de Colruyt Group (nombre de personnes)

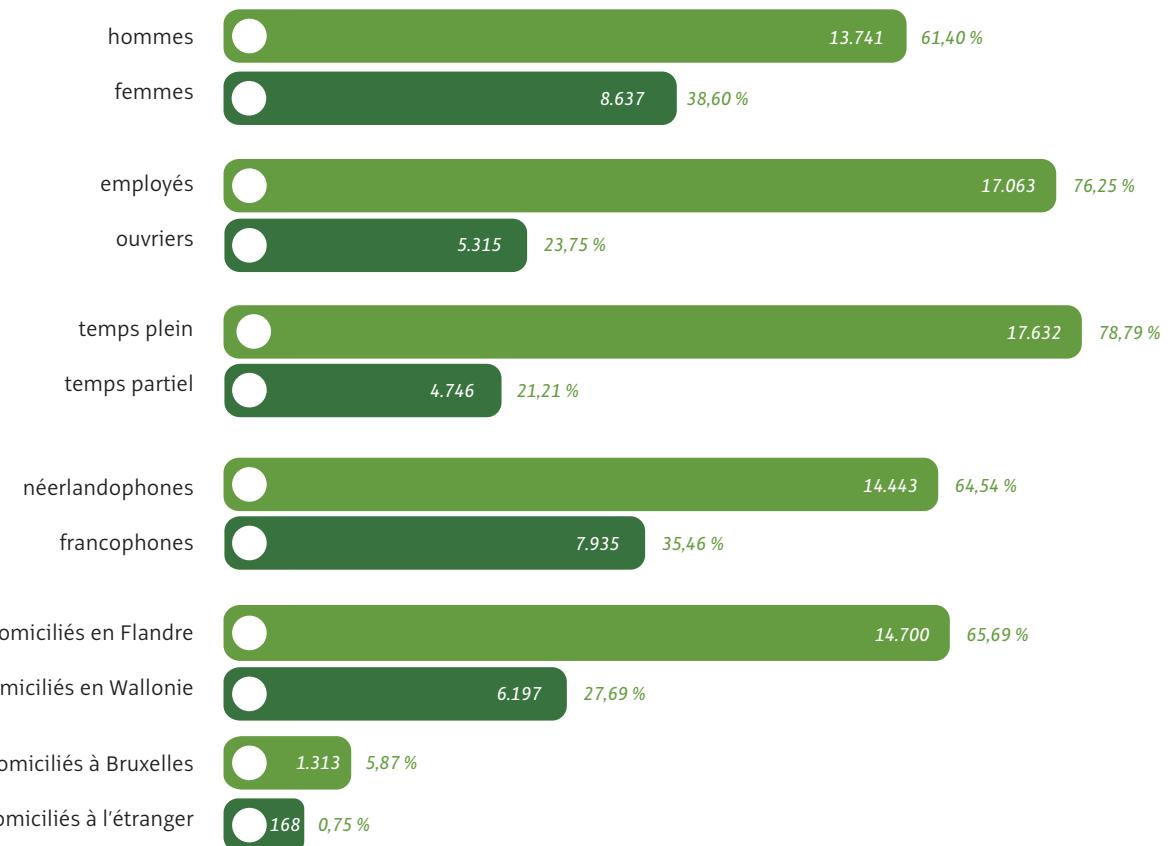


### 5.2.3 Nationalités

A la fin de l'exercice, l'effectif en Belgique se composait de 79 nationalités différentes, dont 118 Néerlandais, 152 Français, 185 Italiens et 60 ressortissants d'autres pays européens. Par ailleurs, 419 collaborateurs ont une nationalité africaine, 99 une nationalité asiatique et 17 une nationalité américaine.

## 5.2.4 Nombre de collaborateurs en Belgique au 31 mars

Le nombre de collaborateurs en Belgique au 31 mars 2013 est de 22.378, dont :



## 5.2.5 Charges salariales et salaire net en Belgique

Le coût total annuel de la masse salariale en Belgique s'élève pour Colruyt Group à 952,97 millions d'euros, un montant qui se compose pour 222,18 millions d'euros de cotisations patronales en faveur de l'ONSS et des autres assurances légales, et pour 730,79 millions d'euros de salaires bruts et rémunérations. Sur les 730,79 millions d'euros de salaires bruts, 83,51 millions d'euros sont cédés à la sécurité sociale et 141,07

millions sont reversés sous la forme de précompte professionnel. Les travailleurs perçoivent en fin de compte un montant net de 506,21 millions d'euros, soit 53,12 % de la charge salariale incomptant à l'employeur. Colruyt Group a cédé au cours de l'exercice 2012/2013 un montant de 291,71 millions d'euros à la sécurité sociale : 208,20 millions d'euros de cotisations patronales et 83,51 millions d'euros de cotisations personnelles des salariés.

Charges salariales totales (en millions EUR)	952,97	(100 %)
Cotisations patronales et assurances	222,18	(23,31 %)
Rémunérations ou salaires bruts	730,79	(76,69 %)
Cotisations des salariés	83,51	(8,76 %)
Précompte professionnel sur salaires	141,07	(14,80 %)
Rémunérations ou salaires nets	506,21	(53,12 %)

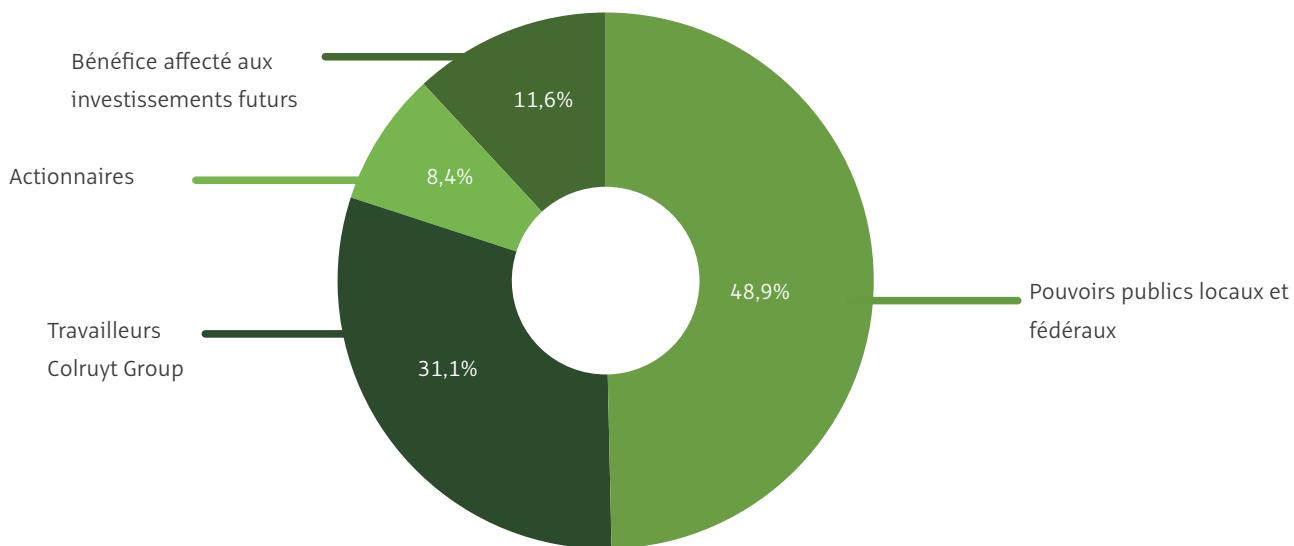
## 5.2.6 Contributions cédées au Trésor belge en pourcentage de la valeur ajoutée

Au cours de l'exercice écoulé, toutes les sociétés belges de Colruyt Group ont cédé ensemble 860,60 millions d'euros au Trésor belge sous la forme de charges sociales et fiscales ainsi que de taxes sur les produits. En plus de ce montant, le montant net de TVA (différence entre la TVA à payer et la TVA déductible) cédé aux autorités fiscales s'élève à 288,09 millions d'euros.

	En millions EUR
Sécurité sociale	291,71
Précompte professionnel sur salaires	141,07
Impôt des sociétés sur le résultat	153,10
Taxes sur les produits (douane, accises)	244,41
Précompte mobilier	13,97
Précomptes immobiliers	7,38
Droits d'enregistrement, taxes provinciales et communales et autres taxes fédérales	8,96
<b>Total</b>	<b>860,60</b>

Toutes ces taxes sont la rançon de la valeur ajoutée créée par le groupe. La valeur ajoutée nette générée par Colruyt Group en Belgique (1) représente 1,76 milliard d'euros. De ce montant, 48,9 % vont aux divers pouvoirs publics locaux et fédéraux sous forme de taxes, 31,1 % sont versés aux travailleurs pour les prestations fournies, 8,4 % vont aux actionnaires et les 11,6 % restants sont réinvestis dans le groupe en vue du financement des projets futurs.

### Ventilation de la valeur ajoutée nette générée par Colruyt Group en Belgique :



(1) Les accises payées sont déjà incluses dans le montant de la valeur ajoutée et sont donc exclues de la base servant à exprimer la contribution au Trésor sous la forme d'un pourcentage.

## 5.2.7 Implication financière

### 5.2.7.1 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 dans l'intervalle 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.

A la suite d'une décision gouvernementale, une modification a été apportée au cadre législatif et induit pour la première fois en 2013 la retenue d'une cotisation de solidarité de 13,07 % sur les bonus liés aux résultats.

- Pour l'exercice 2012/2013, sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale, une participation aux bénéfices de 9,35 millions d'euros sera distribuée (61 % en espèces et 39 % 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 16,67 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 26,02 millions d'euros.

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

Année	Montant participation aux bénéfices En millions EUR (1)	Nombre de travailleurs	Espèces		Actions		
			En millions EUR	Nombre de travailleurs	En millions EUR	Nombre d'actions	Nombre de travailleurs
De 2001 à 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	19.605			
2011-2012	8,97	20.877	5,55	13.797	3,42	97.196	7.080
	15,62		15,62				
	24,59		21,17				
2012-2013	9,35	21.203	5,66	13.807	3,69	83.556	7.396
	16,67 (2)		16,67				
	26,02		22,33				
<b>TOTAL</b>	<b>227,91</b>		<b>143,60</b>		<b>84,31</b>	<b>2.786.631</b>	

(1) Les rémunérations mentionnées sont les montants bruts qui font encore l'objet des retenues suivantes lors de leur versement aux travailleurs : Participation aux bénéfices : 13,07% de cotisations personnelles des salariés en faveur de la sécurité sociale et de précompte professionnel si les travailleurs optent pour un versement en espèces, et 15% de cotisation de solidarité si les travailleurs optent pour un versement en actions. Bonus lié aux résultats (CCT 90) : 13,07% de cotisations personnelles des salariés en faveur de la sécurité sociale.  
(2) Des cotisations patronales en faveur de la sécurité sociale sont également dues sur le bonus lié aux résultats (CCT 90) (5,50 millions d'euros en 12/13 et 5,16 millions d'euros en 11/12).

### 5.2.7.2 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 2012, 2.276 collaborateurs ont souscrit à 332.725 actions, apportant ensemble un capital de 10,05 millions d'euros. Depuis 1987, les collaborateurs du groupe ont souscrit à (après conversion) 19.994.774 actions de leur propre entreprise ou de la société mère, pour un montant total de 157,57 millions d'euros.

	<b>Montant en millions EUR</b>	<b>Nombre d'actions</b>
De 1987 à 2008	103,69	18.214.375
2009	13,74	506.895
2010	23,90	715.585
2011	6,19	225.194
2012	10,05	332.725
<b>TOTAL</b>	<b>157,57</b>	<b>19.994.774</b>

## 5.2.8 Principaux chiffres sur cinq ans

(En millions EUR)	2012/13	2011/12	2010/11	2009/10	2008/09
Chiffre d'affaires	8.311,6	7.847,6	7.280,1	6.752,6	6.261,1
Commerce de détail	6.309,4	5.996,7	5.613,5	5.212	4.879,1
Commerce de gros et foodservice	1.380,1	1.290,6	1.263,4	1.212,3	1.082,1
Autres	750,5	686,3	548,0	464	453,1
Inter-secteurs	-128,4	-126,1	-144,8	-135,6	-153,2
 Bénéfice brut	2.106,3	2.008,6	1.867,5	1.699,1	1.546,8
Cash-flow d'exploitation (EBITDA)	699,8	681,4	621,1	600,0	547,4
EBITDA-marge	8,4 %	8,7 %	8,5 %	8,9 %	8,7 %
Bedrijfsresultaat (EBIT)	515,1	485,2	472,2	469,9	430,2
Marge EBIT	6,2 %	6,2 %	6,5 %	7,0 %	6,9 %
Bénéfice avant impôts	502,5	488,8	477,7	475,3	431,2
Charge d'impôt	148,9	145,9	139,7	145,8	126,8
Bénéfice net (quote-part du groupe)	353,7	342,9	338,0	329,5	304,4
Marge bénéficiaire nette	4,3 %	4,4 %	4,6 %	4,9 %	4,9 %
Cash-flow (quote-part du groupe)	538,4	539,1	486,8	459,5	421,4
 Total du bilan au 31/3	3.443,3	3.167,0	3.017,3	2.632,4	2.362,1
 Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	156.217.581	157.391.224	158.032.176	157.716.025	160.168.595
Nombre d'actions en circulation	164.852.849	168.520.124	168.294.930	167.579.345	167.072.450
Bénéfice net par action (EPS)	2,26	2,18	2,14	2,09	1,9
Dividende par action	1,00	0,95	0,92	0,896	0,808
Rendement de dividende (dividende brut/prix de l'action)	2,65 %	3,15 %	2,48 %	2,46 %	2,34 %
 Investissements	248,5	298,2	301,8	318,2	230,6
Return on capital employed (ROCE)	27,1 %	23,5 %	25,1 %	30,4 %	32,2 %
Capitalisation de marché à la fin de l'exercice	6.218,25	5.079,2	6.253,84	6.108,27	5.766,3
 Nombre de travailleurs	25.775	25.205	24.119	22.566	20.762
Nombre de travailleurs en ETP	24.287	23.555	22.588	21.149	19.464
 Nombre de magasins propres	436	418	394	372	352
Surface commerciale des magasins propres en m <sup>2</sup>	546.993	528.936	487.958	461.763	431.146



# 04

## Corporate governance

Administration, surveillance et direction .....	134
Gouvernance d'entreprise /	
Administration durable.....	136
Actionnariat – actions Colruyt .....	152

# 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 2013
Représentants des actionnaires majoritaires, administrateurs non exécutifs	François GILLET - Chief Investment Officer et Member of Executive Committee de la S.A. Sofina  S.A. ANIMA, ayant comme représentant permanent Jef Colruyt  S.A. HERBECO, ayant comme représentant permanent Piet Colruyt  S.A. FARIK, ayant comme représentant permanent Frans Colruyt  Wim COLRUYT	X		2016  2016  2013  2013  2014
Administrateurs indépendants	BVBA DELVAUX TRANSFER, ayant comme représentant permanent Willy Delvaux  BVBA UNITEL, ayant comme représentant permanent Astrid De Lathauwer	X	X	2017  2013
Secrétaire	Jean de LEU de CECIL			

### 1.1.2 Commissaire

CVBA KLYNVELD PEAT MARWICK GOERDELER, Réviseurs d'entreprises, représentée par Monsieur Ludo RUYSEN [00949].

Tous les mandataires 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 2017.

### 1.1.3 Mandats

#### *Nomination et réélection des administrateurs :*

Les mandats suivants viennent à échéance après l'Assemblée générale du 25 septembre 2013 :

- Mandat de Monsieur Frans Colruyt ;
- Mandat de la S.A. HERBECO, ayant pour représentant permanent Monsieur Piet Colruyt ;
- Mandat de la S.A. FARIK, ayant pour représentant permanent Monsieur Frans Colruyt ;
- Mandat de Madame Astrid De Lathauwer (anciennement représentante permanente de la BVBA UNITEL), en qualité d'administratrice indépendante.

#### *Renouvellement de la nomination du commissaire*

Le mandat du commissaire CVBA KLYNVELD PEAT MARWICK GOERDELER, Réviseurs d'entreprises, représentée par Monsieur Ludo RUYSEN [00949], vient à échéance après l'Assemblée générale de 2013. Le Conseil d'administration propose de renommer le commissaire CVBA KLYNVELD PEAT MARWICK GOERDELER, Réviseurs d'entreprises, représentée par Monsieur Ludo RUYSEN [00949], pour une période de trois ans, c'est-à-dire jusqu'après l'Assemblée générale de 2016.

### 1.1.4 Administrateur honoraire

Leo DESCHUYTENEER

## 1.2 Direction

### 1.2.1 Conseil de direction de Colruyt Group

Jef COLRUYT	Président du Conseil de direction & Coo Services	Bart DE SCHUTTER	Directeur des Ventes Colruyt Centre Ouest
Frans COLRUYT	COO Retail	Christian BOURG	Directeur des Ventes Colruyt Sud Est
Luc ROGGE	Directeur général Colruyt	Chris VAN WETTERE	Directeur général OKay et Bio-Planet
Dries COLPAERT	Directeur général Colruyt France et Foodservice	Martine PAUWELS	Directeur Logistique, Transport et Services de production
Dirk DEPOORTER	Directeur général Spar Retail	Christophe DEHANDSCHUTTER	Directeur des Achats
Chris VAN WETTERE	Directeur général OKay et Bio-Planet		
Dirk BERTELOOT	Directeur général DreamLand, DreamBaby et ColliShop		
Wim BIESEMANS (3)	Directeur financier		
Koen DEMAESCHALCK	Directeur Ressources humaines & Organisation	Dirk BERTELOOT	Directeur général
Peter VANBELLINGEN	Directeur Business Processes & Systems	André CERON	Directeur Logistique et Services administratifs
Koen BAETENS	Directeur Technics & Immo (Real Estate, Technics & Energie)		

### 1.2.2 Conseil d'avenir de Colruyt Group

Jef COLRUYT	Président du Conseil de direction & Coo Services	Dirk DEPOORTER	Directeur général
Frans COLRUYT	COO Retail	Jean-François STEVENS	Directeur des Ventes
<b>1.2.2.1 Services de support, Symeta, Dats 24 et WE-Power</b>			
Wim BIESEMANS (3)	Directeur financier	Erik PAPPAERT	Directeur Logistique
Koen DEMAESCHALCK	Directeur Ressources humaines & Organisation	Jan PELGRIMS	Directeur des Achats
Wim MERTENS (1)	Directeur adjoint Relations sociales	Dries COLPAERT	Directeur Général France et Foodservice
Peter VANBELLINGEN	Directeur Business Processen & Systemen	Laurent FRANSIOLI	Directeur Finance et Administration France
Philip D'HOOGE	Directeur Symeta	Johan VAN DEN BOSSCHE	Directeur Opérationnel GMS
Koen BAETENS	Directeur Technics & Immo (Real Estate, Technics & Energie)	Gilles POINSOT	Directeur Magasins intégrés GMS
Filip VAN LANDEGHEM	Directeur adjoint Real Estate et DATS24	Anthony MEILLER	Directeur Magasins affiliés GMS
		Pascal DUBOIS	Directeur Opérationnel RHD
		Jean-Claude LEROY	Directeur Achat RHD
		Claude COCHET (2)	Directeur Export DomTom

### 1.2.2.2 Colruyt, OKay et Bio-Planet

Luc ROGGE	Directeur général Colruyt	Période de présentation 2012/2013
Jean-Pierre ROELANDS	Directeur commercial Colruyt	(1) Après une carrière de plus de 29 ans au sein de Colruyt Group, dont 18 ans en tant que directeur, Monsieur Tony VERLINDEN a quitté le groupe pour devenir consultant indépendant. Monsieur Wim MERTENS lui succède.
André VANDENBOSSCHE	Directeur Vlevico	(2) Après une carrière de 34 ans, dont 12 ans en tant que directeur de Colruyt France, Monsieur Claude COCHET a pris sa retraite au 1er janvier 2013. Monsieur Philippe TILLON lui succède.
Claude ROMAIN	Directeur des Ventes Colruyt	
Marc VANDEVELDE	Directeur des Ventes Colruyt Ouest	
Rudi DEWULF	Directeur des Ventes Colruyt Centre Nord	

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

#### Période de présentation 2012/2013

(1) Après une carrière de plus de 29 ans au sein de Colruyt Group, dont 18 ans en tant que directeur, Monsieur Tony VERLINDEN a quitté le groupe pour devenir consultant indépendant. Monsieur Wim MERTENS lui succède.

(2) Après une carrière de 34 ans, dont 12 ans en tant que directeur de Colruyt France, Monsieur Claude COCHET a pris sa retraite au 1er janvier 2013. Monsieur Philippe TILLON lui succède.

#### Modifications récentes ultérieures au 31 mars 2013

(3) Depuis le 1er avril 2013, Monsieur Marc HOFMAN a été nommé directeur financier (CFO) de Colruyt Group pour succéder à Monsieur Wim BIESEMANS qui est devenu directeur général (CEO) du holding Parkwind créé à la fin de mars 2012 (développement de parcs d'éoliennes offshore), dans lequel le groupe détient une participation.

## 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 l'exercice 2011/2012. Il s'agit principalement de la création d'un Comité de rémunération au sein du Conseil d'administration et des dispositions en matière de rémunération des administrateurs et 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 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 présidence du Conseil de direction.

#### 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 22e jour précédent 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 précédent 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 actionnaires 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 précédent 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.

#### *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. Si l'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 financières).

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.

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

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 de Colruyt Group.

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 Ressources humaines et Organisation, du directeur Business Processes & Systems du groupe et du directeur Technics, Immo et Energie.

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 de direction.

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\\_financieres](http://www.colruytgroup.com/infos_financieres).

Il ressort de la dernière déclaration de transparence qu'il existe au sein de la structure d'actionnariat un groupe d'actionnaires de référence. La famille Colruyt et le groupe Sofina sont des actionnaires agissant de concert. Ces actionnaires ont également indiqué qu'ils détenaient plus de 30% des titres associés à un droit de vote, et ce en vertu de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition.

*Informations privilégiées – Mesures visant à prévenir les abus de marché et l'utilisation d'informations privilégiées*  
La S.A. Etablissements Franz Colruyt a élaboré un règlement 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 de Colruyt Group, 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 actionnaires sont publiées sur notre site [www.colruytgroup.com/infos](http://www.colruytgroup.com/infos) financières. 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](http://www.colruytgroup.com).

François Gillet, Piet Colruyt (S.A. Herboco), administrateurs non exécutifs, et l'administrateur indépendant Willy Delvaux (BVBA Delvaux Transfer) constituent le Comité d'audit.

Sous la présidence de François Gillet, le Comité s'est réuni le 15 juin 2012, le 17 septembre 2012, le 16 novembre 2012 et le 22 mars 2013. 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.

A cours de l'exercice écoulé, le Comité d'audit a également procédé à une évaluation de son fonctionnement et de ses principales activités.

Le Comité d'audit a également demandé des offres à plusieurs candidats en vue de l'attribution de la fonction de commissaire-réviseur de Group Colruyt pour les trois prochains exercices. Les candidats ont été entendus à l'occasion d'une réunion additionnelle qui s'est tenue le 12 décembre 2012. Après avoir entendu les différents candidats, le Comité d'audit a rendu ses conclusions et sa proposition au Conseil d'administration.

Tous les membres du Comité d'audit étaient présents à chaque réunion.

## 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](http://www.colruytgroup.com).

Sous la présidence d'Astrid De Lathauwer (BVBA Unitel), le Comité de rémunération s'est réuni le 5 juin 2012, le 16 novembre 2012 et le 21 mars 2013. 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 abordé la rémunération du CEO (Jef Colruyt) et du COO Retail (Frans Colruyt).

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 14 juin 2013.

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

Le Conseil d'administration a tenu au cours de cet exercice 4 réunions ordinaires, à savoir en juin 2012, septembre 2012, novembre 2012 et mars 2013. Les trois premières réunions ont chacune duré une journée et demie 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 2013 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.

Le Conseil d'administration a en outre tenu deux réunions additionnelles, le 25 avril et le 5 juin 2012, afin de discuter de la stratégie à adopter à l'égard des participations dans les parcs d'éoliennes offshore.

Du fait de la prise de participation du holding familial Dham S.A. (de concert avec la Participatie Maatschappij Vlaanderen) dans le capital de Parkwind S.A., Jef Colruyt, Frans Colruyt, Piet Colruyt (Herbeco S.A.) et Wim Colruyt ont indiqué se trouver potentiellement dans une situation de conflit d'intérêts.

Le Conseil a décidé à l'unanimité d'appliquer l'article 523 du

Code des sociétés, mais a stipulé également que la transaction projetée relevait d'une opération ordinaire réalisée aux conditions habituellement en vigueur sur le marché pour les transactions de ce type, de sorte que l'article 524 ne trouve pas application. Les intéressés n'ont donc pas participé aux délibérations au sujet du choix des nouveaux actionnaires et de l'évaluation des nouvelles actions créées. L'opération en question peut être décrite comme suit :

En septembre 2012, Colruyt Group a fait l'apport intégral de ses participations dans Northwind S.A. (66,7 %) et Belwind S.A. (37,3 %) dans la S.A. Parkwind. Par ailleurs, le capital de Parkwind S.A. a été renforcé par le biais d'une augmentation de capital qui a été entièrement souscrite par Dham et par la PMV. La participation de Colruyt Group dans Parkwind a ainsi été diluée de 100 % à 78,6 % (53,28 % pour Ets. Fr. Colruyt S.A. et 25,33 % pour WE-Power S.A.).

A la suite de cette dilution, Colruyt Group a réalisé un résultat net consolidé de 4,2 millions d'euros.

Enfin, à la fin mars 2013, la participation de Dham et de la PMV dans Belwind S.A. a fait l'objet d'un apport en nature avec augmentation de capital dans la S.A. Parkwind. De ce fait, la participation de Parkwind dans Belwind est passée de 37,3 % à 78,2 %. La participation de Colruyt Group dans la S.A. Parkwind a ainsi été diluée une seconde fois, cette fois de 78,61 % à 60,13 % (40,74 % pour Ets. Fr. Colruyt S.A. et 19,39 % pour WE-Power S.A.). Cette dilution a également engendré un bénéfice de 3,0 millions d'euros dans la consolidation de Colruyt Group.

Au cours de l'été 2011, le Président a également initié 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 pour s'achever à la fin de l'exercice 2012/13. Tout au long de ce trajet, les administrateurs ont évalué leur collaboration au sein du Conseil proprement dit, ainsi que les interactions d'une part avec le Comité d'audit et d'autre part avec le Comité de rémunération. Le fonctionnement du Conseil au regard de la mission et des valeurs du groupe a aussi été abondamment abordé.

Les critères utilisés lors du trajet d'évaluation

étaient les suivants : compétences individuelles des administrateurs, efficience et efficacité du processus de décision et lignes d'information et de communication entre les membres du Conseil.

Les administrateurs se sont concertés pendant toute une journée au sujet des thèmes stratégiques, en compagnie des membres du Conseil de direction.

Les conclusions de cette concertation alimenteront les futures réunions du Conseil. Les administrateurs ont l'intention de réitérer périodiquement avec le Conseil de direction ce genre d'évaluations, de même que la discussion des thèmes stratégiques.

Tous les administrateurs étaient présents à chaque réunion.

## 2.2.4 Rapport de rémunération pour l'exercice 2012 - 2013

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.

Le Comité de rémunération a soumis 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 de taille.

Un autre principe fondamental dans la rémunération des membres du Conseil de direction, qui à ce jour sont tous basés en Belgique, est l'application d'un certain nombre de principes en vigueur pour tous les collaborateurs du groupe en Belgique (1). 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.

(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.

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

Le Comité de rémunération a analysé la conformité au marché des rémunérations du Conseil d'administration et du Conseil de direction. Cette analyse a révélé qu'il était indiqué de modifier la composition de la rémunération du Président du Conseil d'administration et du Président du Conseil de direction. Il a donc été décidé de commun accord de modifier le rapport entre les rémunérations de ces deux responsabilités conformément à des études de marché indépendantes consacrées à ces deux rôles. La totalité des rémunérations combinées est restée inchangée.

### *Conseil d'administration*

Tous les administrateurs du groupe reçoivent des émoluments en guise de rémunération de leur mandat. Les émoluments du Président ont été réduits de 25 % en comparaison de l'exercice précédent. Le rapport entre la rémunération de la responsabilité de Président du Conseil d'administration et celle de Président du Conseil de direction a été modifié comme expliqué ci-avant.

En 2012/2013, les membres du Conseil d'administration ont perçu les rémunérations suivantes :

	<b>Emoluments reçus en 2012/2013 (1)</b>	<b>Tantièmes exercice 2012/2013</b>
Anima (2)	269.467 EUR	1.002.810 EUR
Herbeco	89.820 EUR	844.473 EUR
Farik	89.820 EUR	844.473 EUR
François Gillet(3)	89.820 EUR	844.473 EUR
Jef Colruyt	89.820 EUR	
Frans Colruyt	89.820 EUR	
Wim Colruyt	89.820 EUR	
Willy Delvaux (BVBA Delvaux Tranfer, administrateur indépendant)	89.820 EUR	
Astrid De Lathauwer (BVBA Unitel, administrateur indépendant)	89.820 EUR	

(1) Montants bruts sur base annuelle.

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

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

### ***Répartition du bénéfice***

Il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 25 septembre 2013 d'attribuer 3.536.229,89 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 liés par un contrat de travail avec la société. Ces tantièmes ne sont pas liés aux prestations individuelles des administrateurs. Il n'existe pas non plus de promesse ni d'obligation contractuelle engageant à l'attribution de ces tantièmes. Pour cette raison, les tantièmes ne constituent pas une rémunération variable. Ces tantièmes représentent 1 % du bénéfice net de l'exercice 2012-2013 et sont octroyés afin de garantir la stabilité au sein de l'administration de l'entreprise. Ces tantièmes représentent au 31/03/2013 0,0569 % de la valeur de marché de l'entreprise.

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

### ***Conseil de direction***

Pour le Président du Conseil de direction, le package salarial a été adapté en fonction de la pratique conforme au marché adoptée pour un CEO, et ce sur la base de deux études de marché externes indépendantes. La variabilité du salaire en fonction de l'objectif a été réduite de 100 % du salaire de base à 85 % du salaire de base. Le rapport entre la rémunération de la responsabilité de Président du Conseil d'administration et celle de Président du Conseil de direction a été modifié comme expliqué ci-dessous.

Pour les autres membres du Conseil de direction, la rémunération variable représente :

- 75 % du salaire de base pour le COO des activités de distribution
- la moitié du salaire de base pour les autres membres du Conseil de direction

Le salaire variable s'élève au maximum à 1,75 fois le salaire variable lié à l'objectif.

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.

Aucune modification substantielle de la politique de rémunération n'est à attendre pour les deux exercices à venir 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.

### **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, et en particulier :

- Participation à la création de la mission et de la vision du groupe
- Détermination et mise en œuvre de la stratégie
- Développement du potentiel
- Soutien et promotion de la culture d'entreprise
- D'autres critères qualitatifs comme l'ambiance de travail, la rotation du personnel, le teambuilding, la servabilité du personnel, la politique en matière de prévention des accidents du travail, etc.

En cas de prestations exceptionnelles d'un ou plusieurs membres de la direction, le Président du Conseil de direction peut encore avoir recours à une enveloppe supplémentaire en sus de ces montants.

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 premiers mois suivant la fin de l'exercice. Cette évaluation porte non seulement sur l'exercice écoulé, mais aussi sur l'évolution des 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 2012-2013 des éléments suivants :

Salaire de base	540.864 EUR
Rémunération variable en espèces	580.123 EUR
Contributions payées pour l'assurance de groupe	67.989 EUR
Autres composantes	9.540 EUR

La rémunération du CEO se situe ainsi entre la rémunération médiane du CEO d'une entreprise du BEL 20 et celle du CEO d'une entreprise du BEL Mid (source : De Tijd, Vlerick, 12/12/2012).

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. L'article 13 des statuts a été modifié à cette fin. 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 2012-2013, des éléments suivants :

Salaire de base	2.120.865 EUR
Rémunération variable en espèces	1.701.866 EUR
Contributions payées pour l'assurance de groupe	290.406 EUR
Autres composantes	33.540 EUR

Ces chiffres reflètent les montants bruts sur base annuelle. Par rapport à l'année dernière, un membre de la direction a disparu des statistiques et deux sont venus s'y ajouter. La rémunération de Frans Colruyt a été incluse dans ces informations à partir du 1er mai 2012. Le salaire variable octroyé à Wim Biesemans pour ses prestations en tant que CFO du groupe durant l'exercice 2012-2013 est également inclus dans les chiffres. 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 706 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 autre que celles déjà mentionnées 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.

## 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 de l'information financière ;
- 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 au chapitre 01 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,
- une culture de l'efficacité des coûts,
- 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 thèmes 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 2013, 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 et 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 à l'information financière.
- Risques juridiques : déontologie (éthique, fraude), risques légaux et réglementation.
- Risques de force majeure : catastrophes naturelles, incendie, actes de terrorisme et 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 (optimalisation des processus et systèmes). Le département Business Processes & Systems soutient l'organisation et l'optimalisation 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 ces 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 backup, d'une planification de continuité et de scénarios de dérivation.

#### 2.3.2.3.2.3 Risques financiers

##### *Information financière*

Les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne mis en place dans le cadre du processus d'information financière 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. A la suite de modifications de la législation ou de la réglementation, le groupe peut se voir obligé de consentir des investissements supplémentaires dans ses processus administratifs ou autres, et ce à chaque modification du cadre légal.

Les changements dans la réglementation dans un pays ou une région où le groupe déploie des activités peuvent avoir une influence sur le résultat 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.

##### *Concurrence*

Un certain nombre de mesures de gestion spécifiques ont été mises au point et implémentées afin de contrôler la conformité du groupe à la réglementation en matière de concurrence.

### ***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.

### ***Risques de corruption.***

Vu son modèle d'activité, le groupe s'expose à des risques de corruption, principalement dans le cadre des flux d'achats. Le principal pilier permettant de maîtriser ce risque se compose de la culture et des valeurs d'entreprise, telles qu'exposées ci-avant au paragraphe 2.3.2.1 Par ailleurs, des mesures spécifiques de contrôle interne ont été mises en place, par exemple à travers la charte éthique à laquelle doit adhérer chaque responsable des achats du groupe lors de son entrée en service, le screening des fournisseurs dans les pays à haut risque, la rotation des responsables des achats, la séparation des fonctions entre les différentes étapes du processus d'achat et la centralisation et l'application du principe des quatre yeux pour les paiements sortants. Le règlement de travail du groupe stipule également les règles que les collaborateurs doivent respecter dans leurs contacts avec des parties externes.

### **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 de 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 4, paragraphe 2.2.1 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 d'information financière**

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 de l'information financière 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 de l'information financière

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

11/09/2013	Date d'enregistrement pour le dépôt des actions en vue de la participation à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires
25/09/2013 (16 h 00)	Assemblée générale des actionnaires relative à l'exercice 2012/2013
	<b>Dividende (coupon 3)</b>
27/09/2013	ex-date (détachement des coupons)
01/10/2013	record date (centralisation des coupons)
02/10/2013	mise en paiement
11/10/2013	Attestations relatives à l'exonération ou à la réduction du précompte mobilier sur les dividendes en notre possession
14/10/2013	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)
26/11/2013 (17 h 45)	Publication des informations semestrielles de l'exercice 2013/2014
27/11/2013	Réunion d'information avec les analystes financiers
28/01/2014 (17 h 45)	Publication du chiffre d'affaires à l'issue du 3 <sup>e</sup> trimestre 2013/2014
23/06/2014 (17 h 45)	Publication du résultat de l'exercice 2013/2014
24/06/2014	Information aux analystes financiers
30/07/2014 (17 h 45)	Publication du chiffre d'affaires à l'issue du 1 <sup>er</sup> trimestre 2014/2015
31/07/2014	Publication du rapport annuel de l'exercice 2013/2014 sur notre site Internet
24/09/2014 (16 h 00)	Assemblée générale des actionnaires relative à l'exercice 2013/2014

### 3.1 Dividende de l'exercice 2012/2013 (1)

Le Conseil d'administration propose d'attribuer un dividende brut de 1,00 EUR aux actions de la S.A. Ets. Fr. Colruyt participant aux bénéfices de l'exercice 2012/2013.

De ce dividende brut de 1,00 EUR, les actionnaires recevront un montant net de 0,75 EUR après retenue des 25 % de précompte mobilier.

La loi-programme du 27/12/2012 (Moniteur Belge du 31/12/2012) a fixé à 25 % le taux d'imposition du précompte mobilier pour les dividendes accordés ou mis en paiement à partir du 01/01/2013 sur tous les types d'actions. Par conséquent, les avantages liés aux strips VVPR sont supprimés, de sorte que les titulaires de ces titres ne peuvent plus bénéficier d'un précompte réduit sur les dividendes. 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. Etant donné que les strips VVPR n'ont plus aucune valeur financière, le Conseil d'administration de Colruyt Group envisage d'ordonner aux institutions financières de les retirer de la circulation.

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 11 octobre 2013 au plus tard.

Le dividende de l'exercice 2012/2013 sera mis en paiement à partir du 2 octobre 2013, contre remise du coupon n° 3 aux guichets des institutions financières. BNP Paribas Fortis Banque agira en tant qu'organisme de paiement (Principal Paying Agent) des dividendes.

Depuis son introduction en bourse en 1976, l'action Colruyt a été scindée à plusieurs reprises. La dernière scission date du 15 octobre 2010 et consistait en une division par cinq de l'action. Depuis le 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 datant d'avant la dernière scission du 15 octobre 2010 (coupons 13 et suivants attachés) devront obligatoirement d'abord être échangées contre de nouveaux titres dématérialisés. Les coupons physiques des dividendes échus peuvent être présentés par les actionnaires à leur institution financière habituelle.

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 25 septembre 2013

#### Information sur l'action Colruyt

##### Cotation

Euronext Brussels (depuis 1976)  
Membre de l'indice Bel20

Ticker action

**COLR**  
LISTED  
NYSE  
EURONEXT

Code ISIN

COLR  
BE0974256852

#### 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](http://www.euronext.com)

Colruyt  
Bel 20

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

	2012/2013 (1)	2011/2012
<b>Nombre d'actions</b>		
Ordinaires	155.465.925 (2)	159.465.925
VPR	9.386.924	9.054.199
<b>Total</b>	<b>164.852.849</b>	<b>168.520.124</b>
Actions participant aux bénéfices	164.852.849	168.520.124
Actions propres	8.350.868	12.447.336
Actions en possession de filiales	0	0
Solde	156.501.981	156.072.788
<i>Données par action (en euros)</i>		
Dividende brut	1,00	0,95
Dividende net/action ordinaire	0,75	0,7125
Bénéfice (quote-part du groupe)	2,26	2,18
Base de calcul (moyenne pondérée au 31/03) (3)	156.217.581 actions	157.391.224 actions
<i>Cours boursier à Bruxelles (en euros)</i>		
Cours boursier au 31/3	37,72	30,14
Cours le plus élevé de l'exercice (cours de clôture)	38,49	39,97
Cours le plus bas de l'exercice (cours de clôture)	29,46	27,215
Valeur boursière au 31/3 (en millions d'euros)	6.218,25	5.079,20

(1) Situation au 01/06/2013

(2) Sur décision du Conseil d'administration, la société a fait procéder à la destruction de 4 millions d'actions propres le 21/12/2012.

(3) Calculé sur la base du nombre d'actions participant aux bénéfices, après déduction des actions participant aux bénéfices propres et 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 1er janvier 2009, et conformément aux articles 205 à 207 de l'arrêté royal du 30 janvier 2001, tels que modifiés par un arrêté royal du 26 avril 2009. Les principales modifications sont la prolongation à 5 ans de la durée de validité du mandat délivré par l'Assemblée générale aux fins de l'acquisition d'actions propres, l'augmentation de la limite d'achat à maximum 20 % du nombre total d'actions émises et la modification du mode de publication de telles opérations.

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

Le Conseil d'administration a déjà à plusieurs reprises fait usage du mandat en acquérant en bourse, par 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 une nouvelle fois fait usage de son mandat. Il a été procédé au rachat de 92.762 actions propres, représentant un investissement total de 2,73 millions d'euros.

Conformément à un mandat conféré par l'Assemblée générale extraordinaire du 16/10/2009, le Conseil d'administration a également décidé de faire procéder le 21 décembre 2012 à la destruction de 4 millions d'actions propres. Au 31 mars 2013, la S.A. Ets.

Fr. Colruyt possède 8.350.868 actions propres, soit 5,07 % du nombre total d'actions émises (164.852.849). De ce total, 83.556 actions seront données aux travailleurs qui souhaitent recevoir leur participation aux bénéfices 2012/2013 sous la forme d'actions, sous la condition suspensive de l'approbation par l'Assemblée générale.

Pour la situation des actions propres au 01/06/2013, nous renvoyons au tableau présenté au point 3.2. Aperçu des actions Ets. Fr. Colruyt S.A.

Conformément à l'article 622 par. 1er du Code des Sociétés, le Conseil d'administration dispose que les droits aux dividendes liés aux actions ou certificats de participation que Ets. Fr. Colruyt a en sa possession sont suspendus et éteints pour la période durant laquelle ils sont détenus. Aucun dividende ne sera par conséquent payé pour ces titres et les droits de vote liés à ces actions sont également suspendus.

## Aperçu du rachat d'actions propres

	2012/2013
Actions propres en notre possession au 31/03/2012	+ 12.355.249
Octroyées aux travailleurs dans le cadre de la participation aux bénéfices 2011/2012, en date du 30/09/2012	- 97.143
Détruites le 21/12/2012	- 4.000.000
Rachetées en 2012/2013	+ 92.762
<b>Total en notre possession au 31/03/2013</b>	<b>8.350.868</b>

## 3.4 Structure de l'actionnariat de la S.A. Ets. Fr. Colruyt selon les dernières déclarations de transparence du 20/12/2012

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 20/12/2012 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 20/12/2012

### 1. Famille Colruyt et apparentés

	Nombre	%
1. Stichting Administratiekantoor Cozin	0	0,00
2. Famille Colruyt	9.587.117	5,82
3. S.A. Korys	1.000	0,00
4. S.A. H.I.M.	17.039.783	10,34
5. S.A. D.I.M.	17.042.500	10,34
6. S.A. H.I.M. TWEE	0	00,00
7. S.A. H.I.M. DRIE	17.013.150	10,32
8. S.A. D.H.A.M.	16.950.000	10,28
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
<b>TOTAL FAMILLE COLRUYT AGISSANT DE CONCERT</b>	<b>78.351.730</b>	<b>47,53</b>

### 2. Colruyt Group

Ets. Fr. Colruyt S.A. (actions propres rachetées)	8.350.868	5,07
<b>TOTAL COLRUYT GROUP</b>	<b>8.350.868</b>	<b>5,07</b>

### 3. groupe Sofina

S.A. SOFINA	8.750.000	5,31
<b>TOTAL GROUPE SOFINA</b>	<b>8.750.000</b>	<b>5,31</b>

<b>TOTAL FAMILLE COLRUYT, COLRUYT GROUP ET GROUPE SOFINA AGISSANT DE CONCERT</b>	<b>95.452.598</b>	<b>57,90</b>
--	-------------------	--------------

Dénominateur : 164.852.849 (situation au 21/12/2012)

Ce dénominateur tient compte d'une part de la destruction de 4 millions d'actions propres telle que décidée par le Conseil d'administration en date du 21/12/2012, et d'autre part également de la création de 332.725 actions dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux membres du personnel de Colruyt Group.

Chaîne des entreprises contrôlées :

- Etablissements Fr. Colruyt S.A. est contrôlée par la S.A. DIM et la S.A. HIM (et HIM Twee, HIM Drie 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 Twee S.A. est contrôlée par la S.A. Korys, à son tour contrôlée par Stichting Administratiekantoor Cozin.
- HIM Drie 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).

Le 18 décembre 2012, la S.A. Sofina a cédé ses actions Colruyt à sa filiale à 100 % Rebelco S.A.

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

Les mêmes parties ont également communiqué à la société et à l'Autorité des Services et Marchés Financiers (FSMA) un accord d'action de concert au sens de l'article 74 de la loi du 1er avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition.

Le 27 août 2012, 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 27 août, le nombre d'actions concernées détenues de concert était de 99.554.921, soit 59,076 % 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 financières).

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

### 3.6 Ethibel



La S.A. Ets. Fr. Colruyt a été sélectionnée pour faire partie du registre d'investissement Ethibel EXCELLENCE à partir du 7 septembre 2012. Le fait que Colruyt ait été sélectionné par Forum Ethibel ([www.forumethibel.org](http://www.forumethibel.org)) prouve que l'entreprise fait mieux que la moyenne au sein de son secteur sur le plan de l'entreprise durable.

Forum ETHIBEL est une organisation européenne indépendante qui évalue diverses entreprises sur le plan de la responsabilité sociétale (RSE) et de l'investissement socialement responsable (ISR). L'organisation établit des normes européennes qui bénéficient d'un large soutien de la société.

Ethibel EXCELLENCE est un label décerné à des fonds de placement qui investissent exclusivement dans des sociétés qui font mieux que la moyenne au sein de leur secteur dans tous les domaines de la responsabilité sociétale des entreprises.





# 05

## Rapport financier

Comptes annuels consolidés  
et notes

1. Compte de résultats consolidé.....	160
2. Etat consolidé du résultat global.....	160
3. Etat consolidé de la situation financière .....	161
4. Etat consolidé des variations des capitaux propres .....	162
5. Etat consolidé des flux de trésorerie .....	163
6. Déclaration des personnes responsables.....	164
7. Rapport du commissaire .....	165
8. Notes aux états financiers consolidés.....	167

# 1. Compte de résultats consolidé

	Note	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)			
Chiffre d'affaires	8.3	8.311,6	7.847,6
Coût des marchandises vendues	8.3	(6.205,3)	(5.839,0)
<b>Marge brute</b>	8.3	<b>2.106,3</b>	<b>2.008,6</b>
Autres produits d'exploitation	8.4	71,7	62,4
Services et biens divers	8.5	(380,2)	(357,5)
Avantages du personnel	8.6	(1.062,0)	(1.001,9)
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants		(184,7)	(196,2)
Provisions et pertes de valeur sur actifs courants		(9,0)	(5,3)
Autres charges d'exploitation	8.4	(27,0)	(24,9)
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>		<b>515,1</b>	<b>485,2</b>
Produits financiers	8.7	10,4	8,8
Charges financières	8.7	(23,5)	(5,8)
<b>Résultat financier net</b>	8.7	<b>(13,1)</b>	<b>2,9</b>
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	8.12, 8.13	0,5	0,7
<b>Bénéfice avant impôts</b>		<b>502,5</b>	<b>488,8</b>
Impôts sur le résultat	8.8	(148,9)	(145,9)
<b>Bénéfice de l'exercice</b>		<b>353,6</b>	<b>342,9</b>
<i>Attribuable aux:</i>			
Participations ne donnant pas le contrôle		(0,1)	-
Propriétaires de la société mère		353,7	342,9
Bénéfice par action - de base et dilué (en EUR)	8.22	2,26	2,18

# 2. Etat consolidé du résultat global

	Note	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)			
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>353,6</b>	<b>342,9</b>
Profit/(perte) actuariel sur les avantages du personnel	8.17, 8.24	(8,9)	(0,6)
Bénéfices/(pertes) résultant de la conversion de filiales étrangères		0,4	(0,3)
Quote-part dans les autres éléments du résultat global des participations prises selon la méthode de mise en équivalence		0,9	(11,6)
<b>Autres éléments du résultat global de l'exercice</b>		<b>(7,6)</b>	<b>(12,5)</b>
<b>Résultat global de l'exercice</b>		<b>346,0</b>	<b>330,4</b>
<i>Attribuable aux:</i>			
Participations ne donnant pas le contrôle		(0,1)	-
Propriétaires de la société mère		346,1	330,4

Cet état du résultat global présente tous les éléments après déduction de leur impact fiscal.

### 3. Etat consolidé de la situation financière

	Note	31.03.13	31.03.12
(en millions d'EUR)			
Goodwill	8.9	89,6	95,0
Immobilisations incorporelles	8.10	51,6	88,4
Immobilisations corporelles	8.11	1.535,1	1.501,8
Participations dans des entreprises associées	8.12	0,3	29,0
Participations dans des coentreprises	8.13	119,0	-
Placements	8.14	35,7	45,6
Actifs d'impôts différés	8.17	10,3	9,5
Autres créances	8.19	20,3	19,8
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>1.861,9</b>	<b>1.789,0</b>
Stocks	8.18	550,4	565,6
Créances commerciales	8.19	469,4	443,3
Créances d'impôt courant		3,0	1,9
Autres créances	8.19	27,0	26,5
Placements	8.14	25,0	25,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.20	503,9	308,3
Actifs détenus en vue de la vente	8.16	2,7	7,1
<b>Total des actifs courants</b>		<b>1.581,4</b>	<b>1.378,0</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>3.443,3</b>	<b>3.167,0</b>
Capital		249,2	239,1
Réserves et résultats non distribués		1.542,0	1.345,6
<b>Total des capitaux propres attribuables aux propriétaires de l'Entreprise (société mère)</b>		<b>1.791,2</b>	<b>1.584,8</b>
Capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		1,7	32,5
<b>Total des capitaux propres</b>	8.21	<b>1.792,9</b>	<b>1.617,3</b>
Provisions	8.23	16,0	12,4
Passifs relatifs aux avantages du personnel	8.24	51,3	34,3
Passifs d'impôts différés	8.17	57,3	81,7
Passifs productifs d'intérêts et autres passifs	8.25, 8.26	29,1	29,2
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>153,7</b>	<b>157,7</b>
Découverts bancaires	8.20	-	0,7
Passifs productifs d'intérêts	8.25	3,1	4,3
Dettes commerciales	8.26	967,4	889,2
Passifs d'impôt courant		64,5	59,2
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	8.26	461,7	432,1
Passifs détenus en vue de la vente	8.16	-	6,6
<b>Total des passifs courants</b>		<b>1.496,7</b>	<b>1.392,1</b>
<b>Total des passifs</b>		<b>1.650,4</b>	<b>1.549,7</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS</b>		<b>3.443,3</b>	<b>3.167,0</b>

# 4. Etat consolidé des variations des capitaux propres

Attribuables aux actionnaires 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)								
<b>Au 1 avril 2012</b>	<b>239,1</b>	<b>(384,6)</b>	<b>4,1</b>	<b>1.726,0</b>	<b>1.584,7</b>	<b>32,5</b>	<b>1.617,3</b>	
Résultat de l'exercice	-	-	-	353,7	353,7	(0,1)	353,6	
Bénéfice de l'exercice	-	-	-	353,7	353,7	(0,1)	353,6	
<b>Autres éléments du résultat global</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(7,6)</b>	<b>-</b>	<b>(7,6)</b>	<b>-</b>	<b>(7,6)</b>	
Profit/ (perte) actuariel après impôts sur passifs relatifs aux avantages du personnel	-	-	(8,9)	-	(8,9)	-	(8,9)	
Bénéfices/ (pertes) résultant de la conversion de filiales étrangères	-	-	0,4	-	0,4	-	0,4	
Quote-part dans les autres éléments du résultat global des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	-	-	0,9	-	0,9	-	0,9	
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>10,1</b>	<b>121,9</b>	<b>1,9</b>	<b>(273,4)</b>	<b>(139,6)</b>	<b>(30,7)</b>	<b>(170,3)</b>	
Augmentation de capital	8,21	10,1	-	1,7	-	11,8	-	11,8
Rachat d'actions propres	-	(2,7)	(0,1)	-	(2,8)	-	(2,8)	
Actions propres distribuées au personnel dans le cadre de la participation au bénéfice	8,21	-	3,0	0,3	-	3,3	-	3,3
Annulation d'actions propres	-	121,6	-	(121,6)	-	-	-	-
Dividende versé aux actionnaires	8,21	-	-	(151,8)	(151,8)	-	(151,8)	
Rachat de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	1,2	1,2	
Participations minoritaires suite à la perte de contrôle	-	-	-	-	-	(31,9)	(31,9)	
<b>Au 31 mars 2013</b>	<b>249,2</b>	<b>(262,7)</b>	<b>(1,6)</b>	<b>1.806,3</b>	<b>1.791,2</b>	<b>1,7</b>	<b>1.792,9</b>	
<b>Au 1 avril 2011</b>	<b>233,0</b>	<b>(305,1)</b>	<b>15,8</b>	<b>1.531,5</b>	<b>1.475,2</b>	<b>13,6</b>	<b>1.488,8</b>	
Résultat de l'exercice	-	-	-	342,9	342,9	-	342,9	
Bénéfice de l'exercice	-	-	-	342,9	342,9	-	342,9	
<b>Autres éléments du résultat global</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(12,5)</b>	<b>-</b>	<b>(12,5)</b>	<b>-</b>	<b>(12,5)</b>	
Profit/ (perte) actuariel après impôts sur passifs relatifs aux 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 participations prises selon la méthode de mise en équivalence	-	-	(11,6)	-	(11,6)	-	(11,6)	
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>6,2</b>	<b>(79,5)</b>	<b>0,8</b>	<b>(148,4)</b>	<b>(220,9)</b>	<b>19,0</b>	<b>(201,9)</b>	
Augmentation de capital	8,21	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	8,21	-	3,1	(0,8)	-	2,3	-	2,3
Dividende versé aux actionnaires	8,21	-	-	(148,4)	(148,4)	-	(148,4)	
Participations ne donnant pas de contrôle acquis par prise de contrôle	-	-	-	-	-	19,0	19,0	
<b>Au 31 mars 2012</b>	<b>239,1</b>	<b>(384,6)</b>	<b>4,1</b>	<b>1.726,0</b>	<b>1.584,7</b>	<b>32,5</b>	<b>1.617,3</b>	

Les 'Autres réserves' comprennent entre autres les réserves concernant le calcul actuariel des avantages du personnel à long terme, les écarts de conversion sur filiales étrangères, la quote-part de Colruyt Group dans les résultats non-réalisés des participations prises selon la méthode de mise en équivalence, les avantages accordés aux membres du personnel lors des augmentations de capital réservés au personnel et les plus- ou moins-values sur actions distribuées au personnel dans le cadre de la participation aux bénéfices.

# 5. Etat consolidé des flux de trésorerie

	Note	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)			
<b>Activités opérationnelles:</b>			
<b>Bénéfice de l'exercice</b>		<b>353,6</b>	<b>342,9</b>
Ajustements pour:			
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants		184,7	196,2
Produits des placements et charges d'intérêts		(1,9)	(2,9)
Impôts sur le résultat		148,9	145,9
Autres (1)		15,1	6,8
<b>Résultat d'exploitation avant les variations du fonds de roulement et des provisions</b>		<b>700,4</b>	<b>688,9</b>
Diminution/(augmentation) des créances commerciales et autres créances		(30,4)	(4,3)
Diminution/(augmentation) des stocks		13,1	(28,0)
(Diminution)/augmentation des dettes commerciales et autres passifs		111,4	13,8
(Diminution)/augmentation des provisions		6,0	0,3
Intérêts payés		(3,3)	(1,5)
Intérêts perçus		7,4	5,1
Dividendes perçus		-	0,1
Impôts payés sur le résultat		(149,6)	(133,5)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		<b>655,0</b>	<b>541,0</b>
<b>Activités d'investissement:</b>			
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		(248,5)	(300,7)
Regroupements d'entreprises (réduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie acquis) et désinvestissements d'entreprises (réduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie cédés)		(11,9)	(2,2)
Perte de contrôle de filiales		(47,2)	-
(Augmentation de participations dans)/remboursements de participations des entreprises associées et co-entreprises	8.12, 8.13	(12,0)	(13,7)
(Acquisitions)/cessions de placements	8.14	(4,7)	(3,0)
(Prêts consentis)/remboursement de prêts consentis		(0,9)	0,9
Produits des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		15,7	15,1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>		<b>(309,5)</b>	<b>(303,6)</b>
<b>Activités de financement:</b>			
Produits de l'émission d'actions	8.21	10,1	6,2
Produits de l'augmentation de capital par les participations ne donnant pas le contrôle		-	19,0
Rachat d'actions propres		(2,7)	(82,6)
Nouveaux /(Remboursement d')emprunts		(1,4)	(1,2)
Remboursement des dettes de contrats de location-financement	8.25	(3,0)	(7,6)
Dividendes payés		(152,2)	(148,2)
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		<b>(149,2)</b>	<b>(214,4)</b>
<b>Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>		<b>196,3</b>	<b>22,9</b>
Solde net de trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 avril		307,6	284,3
Effet des variations des taux de change		-	0,3
<b>Solde net de trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 mars</b>	<b>8.20</b>	<b>503,9</b>	<b>307,6</b>

(1) Le poste 'Autres' contient notamment les moins/(plus)-values sur la réalisation d'immobilisations corporelles et incorporelles, les moins/(plus)-values sur la réalisation d'actifs courants, la quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence, les avantages du personnel résultant de paiements fondés sur des actions et d'augmentations de capital réservées au personnel et les moins/(plus)-values sur les placements.

## 6. Déclaration des personnes responsables

Jef Colruyt, Administrateur-président des Ets. Fr. Colruyt S.A., et Wim Biesemans, Directeur financier (2012/2013) de Colruyt Group, déclarent au nom et pour le compte de la société qu'à leur connaissance:

- les états financiers consolidés pour les périodes 2011/12 et 2012/13, 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, de la situation de la société et des filiales comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des risques et incertitudes principaux auxquels Colruyt Group est confronté.

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

Wim Biesemans  
Directeur financier (2012/2013)  
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](http://www.kpmg.be)

## **Rapport du commissaire à l'assemblée générale de Ets. Fr. Colruyt SA sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 mars 2013**

Conformément aux dispositions légales, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire. Ce rapport inclut notre rapport sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 mars 2013, tels que définis ci-dessous, ainsi que notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires.

### **Rapport sur les comptes consolidés - opinion sans réserve**

Nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de Ets. Fr. Colruyt SA (« la société ») et de ses filiales (conjointement le « groupe ») pour l'exercice clos le 31 mars 2013, établis sur la base des normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par 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 2013, le compte de résultats, l'état du résultat global consolidé, l'état consolidé des variations des capitaux propres et un tableau consolidé des 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) 3.443,3 et l'état du résultat global consolidé se solde par un bénéfice de EUR (million) 346,0.

### *Responsabilité de l'organe de gestion relative à l'établissement des comptes consolidés*

L'organe de gestion est responsable de l'établissement des comptes consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et des dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que de la mise en place du contrôle interne qu'il estime nécessaire pour permettre l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

### *Responsabilité du commissaire*

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes consolidés sur la base de notre contrôle. Nous avons effectué notre contrôle selon les normes internationales d'audit (ISA). Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux exigences déontologiques, ainsi que de planifier et de réaliser l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les comptes consolidés. Le choix des procédures mises en œuvre, y compris l'évaluation du risque que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, relève du jugement du commissaire. En procédant à cette évaluation des risques, le commissaire prend en compte le contrôle interne du groupe relatif à l'établissement de comptes consolidés donnant une image fidèle, cela afin de définir des procédures d'audit appropriées selon les circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du groupe. Un audit consiste également à apprécier le caractère approprié des méthodes comptables retenues, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion et la présentation d'ensemble des comptes consolidés. 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 de Ets. Fr. Colruyt SA  
sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 mars 2013*

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion sans réserve.

*Opinion sans réserve*

A notre avis, les comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière consolidée du groupe au 31 mars 2013, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

**Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires**

L'organe de gestion est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés.

Dans le cadre de notre mandat notre responsabilité est, à tous égards significatifs, de vérifier le respect de certaines obligations légales et réglementaires. Sur cette base, nous faisons la mention complémentaire suivante, qui n'est pas de nature à modifier la portée de notre opinion sur les comptes consolidés:

- Le rapport de gestion sur les comptes consolidés (plus en particulier Partie 4 et Partie 5 du rapport annuel) traite des mentions requises par la loi, concorde, dans tous ses aspects significatifs, avec les comptes consolidés et ne comprend pas d'informations manifestement incohérentes par rapport aux informations dont nous avons eu connaissance dans le cadre de notre mandat. 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 2013

KPMG Réviseurs d'Entreprises  
Commissaire  
représentée par

Ludo Ruyzen  
Réviseur d'Entreprises

# 8. Notes aux états financiers consolidés

8.1. Méthodes comptables pour les états financiers consolidés.....	168
8.2. Information sectorielle.....	181
8.3. Chiffre d'affaires et marge brute .....	185
8.4. Autres produits et charges d'exploitation.....	186
8.5. Services et biens divers .....	187
8.6. Frais de personnel .....	187
8.7. Résultat financier net .....	189
8.8. Impôts sur le résultat.....	190
8.9. Goodwill.....	191
8.10. Immobilisations incorporelles.....	193
8.11. Immobilisations corporelles.....	195
8.12. Participations dans des entreprises associées.....	197
8.13. Participations dans des coentreprises .....	198
8.14. Placements.....	198
8.15. Regroupements d'entreprises .....	199
8.16. Groupe d'actifs et de passifs à céder classé comme étant détenu en vue de la vente et cessions de filiales.....	200
8.17. Actifs et passifs d'impôts différés .....	201
8.18. Stocks.....	202
8.19. Créances commerciales et autres créances.....	203
8.20. Trésorerie et équivalents de trésorerie.....	204
8.21. Capitaux propres.....	204
8.22. Bénéfice par action.....	207
8.23. Provisions.....	208
8.24. Passifs non courants relatifs aux avantages du personnel .....	208
8.25. Passifs productifs d'intérêts .....	210
8.26. Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs .....	212
8.27. Gestion des risques.....	213
8.28. Droits et engagements hors bilan.....	216
8.29. Passifs éventuels et actifs éventuels .....	217
8.30. Dividendes payés et proposés .....	218
8.31. Parties liées .....	218
8.32. Événements postérieurs à la date de clôture.....	220
8.33. Honoraires du commissaire .....	220
8.34. Liste des sociétés consolidées.....	221
8.35. Comptes annuels abrégés (non consolidés) de la S.A. Ets. Fr. Colruyt, établis selon les normes comptables belges.....	222

# 8. Notes aux états financiers consolidés

Les notes suivantes font partie des états 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 est cotée sur NYSE Euronext Brussels sous le code COLR. Les états financiers consolidés de l'Entreprise pour l'exercice 2012/13, clôturé au 31 mars 2013 englobent l'Entreprise, ses filiales ainsi que les participations de Colruyt Group dans les entités associées et les entités sur lesquelles Colruyt Group exerce un contrôle conjoint, ci-après dénommées conjointement 'Colruyt Group', après élimination des comptes et transactions intragroupe.

Les états financiers consolidés pour l'exercice 2012/13 ont été approuvés pour la publication par le Conseil d'Administration du 21 juin 2013, sous réserve de l'approbation des comptes annuels statutaires non-consolidés lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires qui se tiendra le 25 septembre 2013. 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, exceptions faite des 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'EUR, 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 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 l'affectation du résultat l'Entreprise (société mère) telle que proposée à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Dans le cadre de l'établissement des états financiers selon les normes IFRS, il incombe à la direction de Colruyt Group de former de jugement et 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 8.23 *Provisions*), les avantages du personnel (voir note 8.24 *Passifs non courants relatifs aux avantages du personnel* et note 8.26 *Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs*), les impôts différés (voir note 8.17. *Actifs et passifs d'impôts différés*), le goodwill (voir note 8.9. *Goodwill*) et les actifs financiers (voir 8.14. *Placements*)

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes s'appuient sur les expériences du passé et sur divers autres éléments pouvant être considérés comme pertinents vu les circonstances. Les résultats ainsi obtenus forment la base de l'évaluation de la valeur comptable des actifs et passifs, lorsqu'elle ne peut être faite de façon simple sur base d'autres sources. Les résultats effectifs peuvent s'écarte de ces estimations.

Les estimations et leurs hypothèses sous-jacentes sont examinées et révisées chaque année. Toute modification d'une estimation est comptabilisée au cours de la période pendant laquelle elle est effectuée, à condition qu'il n'ait d'incidence que sur cette période. Si la révision a une incidence aussi bien sur la période en cours que sur une ou plusieurs périodes ultérieures, elle est comptabilisée au cours de la période de révision 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), tels qu'élaborés par l'International Accounting Standards Board (IASB) et adoptés par l'Union européenne, jusqu'au 31 mars 2013 inclus.

Les normes modifiées, interprétations et améliorations suivantes s'appliquent à Colruyt Group à partir du 1er avril 2012:

- IFRS 7, Instruments financiers: Informations à fournir (date d'entrée en vigueur pour les exercices commençants à partir du 1 janvier 2012), concernant les transferts d'actifs financiers. Cet amendement a pour but d'obtenir une meilleure qualité de l'information à fournir en rapport aux 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.Cette modification n'a pas eu d'impact sur les comptes annuels de Colruyt Group.

Les normes et interprétations suivantes, déjà publiées mais non en vigueur à la date d'approbation des états financiers consolidés, n'ont pas été appliquées anticipativement par Colruyt Group:

- 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. L'amendement se rapporte aux informations supplémentaires à fournir en ce qui concerne les accords contractuels permettant la compensation d'instruments financiers et d'autres accords similaires, ceci afin de pouvoir évaluer les conséquences de tels accords sur la situation financière. Cet amendement n'est pas d'application pour Colruyt Group.
- IFRS 9: Instruments financiers ainsi que les amendements qui en résulteront remplaceront IAS 39 Instruments financiers: Comptabilisation et évaluation (date d'entrée en vigueur pour les exercices commençant à compter du 1 janvier 2015). IFRS 9 traite la classification et 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. L'impact éventuel de cette norme n'a pas encore été estimé à ce jour. Cette norme et ses amendements n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne.

- IFRS 10, Etats financiers consolidés (date d'entrée en vigueur: 1 janvier 2014). IFRS 10 remplace les règles en matière d'états financiers consolidés prescrites par IAS 27, Etats financiers consolidés et individuels. SIC 12, Consolidation – Entités ad hoc, a été retiré à la suite de la publication d'IFRS10. 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 à ou la détention de droits aux rendements variables de l'entreprise détenue; et
- (c) la capacité d'exercer un pouvoir sur l'entreprise détenue afin d'impacter ces rendements

Colruyt Group ne prévoit pas d'impact significatif sur les comptes consolidés.

- IFRS10 (Amendement), Etats financiers consolidés (date d'entrée en vigueur: 1 janvier 2014). Ces amendements d'octobre 2012 concernent l'obligation de consolider pour les sociétés d'investissement. Ces amendements n'auront pas d'impact sur les comptes consolidés. Cet amendement n'a pas encore été adopté par l'Union européenne.

- IFRS 11, Partenariats (date d'entrée en vigueur: 1 janvier 2014). IFRS 11 remplace IAS 31, Participations dans des coentreprises. La norme traite 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 titre de comparaison, sous IAS 31, il existait trois types de coentreprises:

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

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

Colruyt Group ne s'attend pas à un impact significatif sur les comptes consolidés.

- IFRS 12 – Informations à fournir sur des participations dans d'autres entités (date d'entrée en vigueur: 1 janvier 2014). 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. La norme n'aura pas d'impact sur la comptabilisation, mais seulement sur des informations complémentaires à fournir dans les notes aux comptes consolidés.
- 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 les informations à fournir concernant l'évaluation de la juste valeur. Cette norme n'aura pas d'impact significatif sur les comptes consolidés de Colruyt Group.
- IAS 1 (Amendements), Présentation des états financiers – Présentation des postes des autres éléments du résultat global (date d'entrée en vigueur 1 janvier 2013). Les amendements de juillet 2012 exigent des informations complémentaires à fournir dans la partie du résultat global afin que les autres éléments du résultat global soient regroupés en deux catégories:
  - a) les éléments qui peuvent ultérieurement être reclassés en résultat lorsque certaines conditions spécifiques seront remplies; et
  - b) les éléments qui ne peuvent pas être 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 à partir des exercices comptables futurs pour lesquels les amendements seront d'application. Ces amendements auront seulement un effet sur la présentation des autres éléments du résultat global dans les états financiers de Colruyt Group.
- IAS 12: Impôts sur le résultat (amendement avec date d'entrée en vigueur le 1 janvier 2013); 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'applique pas le modèle de valorisation, cet amendement est considéré comme non pertinent et n'aura pas conséquence pas d'impact sur les états financiers consolidés.

- IAS 19 (révisé en 2011), Avantages du personnel (date d'entrée en vigueur: 1 janvier 2013). Les amendements modifient le traitement administratif des régimes de retraite 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 retraite, les charges d'intérêts et le rendement prévu 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 retraite basé sur un taux d'actualisation unique. Cette norme n'aura pas d'impact significatif sur les comptes consolidés de Colruyt Group.
- IAS 27 (Amendement), Etats financiers individuels (date d'entrée en vigueur: 1 janvier 2014). 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.
- IAS 28 (Amendement), Investissements dans des entreprises associées et des coentreprises (date d'entrée en vigueur: 1 janvier 2014). L'amendement concerne principalement la comptabilisation selon la méthode de la mise en équivalence. Colruyt Group estime que cet amendement n'aura pas d'impact important sur les états financiers consolidés.
- 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. A ce stade Colruyt Group estime que cet amendement n'aura pas d'impact important sur les états financiers consolidés.

- Améliorations aux IFRS (cycle 2009-2011): publié en mai 2012, sont une série de petites améliorations aux normes existantes: IFRS 1 Première adoption des IFRS, IAS 1 Présentation des états financiers, IAS 16 Immobilisations corporelles, IAS 32 Instruments financiers: présentation et IAS 34 Information financière intermédiaire. Ces améliorations n'auront pas d'impact matériel sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

### 8.1.3 Principes de consolidation

La société mère S.A. Ets. Fr. Colruyt – appelée ci-après 'l'Entreprise' – constitue ensemble 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, ses filiales après élimination des soldes et transactions intragroupe et de la part de Colruyt Group détenu dans les entités associés et les coentreprises prises selon la méthode de mise en équivalence.

#### a. Filiales

Par filiales, on entend les entités que Colruyt Group contrôle. Ce contrôle se définit comme le pouvoir de Colruyt Group de diriger, de façon directe ou indirecte, les politiques financières et opérationnelles d'une entité afin de tirer avantage 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.

Les participations ne donnant pas le contrôle sont présentées séparément au sein des capitaux propres de Colruyt Group. Les participations ne donnant pas le contrôle sont évaluées initialement soit à la juste valeur, soit à la quote-part de la participation ne donnant pas le contrôle dans l'actif net identifiable comptabilisé de l'entreprise acquise. Le choix de la base de valorisation s'effectue cas par cas. Après l'acquisition, la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle est la valeur initiale de ces participations ne donnant pas le contrôle

majorée par la quote-part de ces participations dans les variations ultérieures des capitaux propres. Le résultat global est attribué aux participations ne donnant pas le contrôle même si cela se traduit par un solde déficitaire pour ces dernières.

Les changements dans la quote-part de Colruyt Group dans une filiale, qui ne se traduit pas par une perte de contrôle, sont comptabilisés comme des transactions portant sur des capitaux propres. Les valeurs comptables de la quote-part de Colruyt Group et des participations ne donnant pas le contrôle sont ajustées afin de refléter les nouvelles quote-parts proportionnelle dans les filiales.

Lorsque Colruyt Group perd le contrôle d'une filiale, le résultat net de la sortie est calculé comme l'écart entre i) le total de la juste valeur de la contrepartie reçue et de la juste valeur de toute participation conservée et ii) la valeur comptable antérieure des actifs (y compris le goodwill) et des passifs de la filiale ainsi que de toute participation ne donnant pas le contrôle. Les montants éventuels relatifs à la filiale et antérieurement comptabilisés parmi les autres éléments du résultat global et cumulé dans les capitaux propres, sont reclassés de la même façon (c.-à-d. reclassé en résultat net ou transféré directement aux résultats non distribués). La juste valeur de la participation conservée dans l'ancienne filiale à la date de la perte du contrôle doit être considérée comme étant la juste valeur lors de la comptabilisation initiale retenue pour la valorisation selon IAS 39 Instruments financiers: Comptabilisation et évaluation ou bien, le cas échéant, comme le coût, lors de la comptabilisation initiale, d'un investissement dans une entreprise associée ou contrôlée conjointement.

#### b. Participations prises dans des entreprises associées

Des entreprises associées sont les 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. La 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 participations prises selon la méthode de mise en équivalence et/ou les coentreprises sont éliminés au prorata du pourcentage de participation de Colruyt Group dans l'entreprise associée ou la coentreprise. 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. Regroupement d'entreprises

Les acquisitions de filiales et d'entreprises sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition. La contrepartie transférée à l'occasion d'un regroupement d'entreprises est évaluée à la juste valeur, qui est calculée comme étant la somme des justes valeurs à la date d'acquisition des actifs transférés par Colruyt Group, des passifs contractés par Colruyt Group à l'égard des détenteurs antérieurs de l'entreprise acquise et des parts de capitaux propres émises par Colruyt Group en échange du contrôle de l'entreprise acquise. Les frais connexes à l'acquisition sont généralement comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus.

Le cas échéant, la contrepartie transférée dans le cadre d'un regroupement d'entreprises inclut tout actif ou passif résultant d'un accord de contrepartie éventuelle, évalué à sa juste valeur à la date d'acquisition. Les variations

ultérieures de la juste valeur de la contrepartie éventuelle qui constituent des ajustements de période d'évaluation (voir ci-dessous) sont reflétées dans le coût d'acquisition retrospectivement. Toutes les autres variations de juste valeur de la contrepartie éventuelle présentée comme actif ou passif sont comptabilisées conformément aux normes IFRS applicables. Les variations de juste valeur de la contrepartie éventuelle classée comme capitaux propres ne sont pas comptabilisées.

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, Colruyt Group doit réévaluer la participation qu'il détenait précédemment dans l'entreprise acquise à la juste valeur à la date d'acquisition (c.-à-d. la date à laquelle le contrôle a été obtenu) et comptabiliser l'éventuel profit ou perte en résultat net. Les montants découlant des participations dans l'entreprise acquise avant la date d'acquisition qui ont été précédemment comptabilisés dans les autres éléments du résultat global sont reclassés en résultat net si un tel traitement est approprié en cas de sortie de la participation.

Les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables qui répondent aux critères de comptabilisation d'IFRS 3 (2008) sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition à l'exception des:

- actifs ou passifs d'impôts différés et des passifs ou actifs liés aux dispositions visant les avantages des membres du personnel, qui sont comptabilisés et évalués conformément à IAS 12 Impôts sur le résultat, et à IAS 19 Avantages du personnel, respectivement;
- passifs ou des instruments de capitaux propres liés à des accords de paiement fondé sur des actions de l'entreprise acquise ou à des accords de paiement fondé sur des actions de Colruyt Group conclus pour remplacer des accords de paiement fondé sur des actions de l'entreprise acquise, qui sont évalués conformément à IFRS 2 Paiement fondé sur des actions, à la date d'acquisition;
- actifs (ou des groupes d'actifs destinés à être abandonnés) classés comme détenus en vue de la vente selon IFRS 5 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées, qui sont évalués conformément à cette norme.

Si la comptabilisation initiale d'un regroupement d'entreprises est inachevée à la fin de la période de présentation de l'information financière au cours de laquelle le regroupement d'entreprises survient, Colruyt Group doit présenter les montants provisoires relatifs

aux éléments pour lesquels la comptabilisation est inachevée. Ces montants provisoires sont ajustés durant la période d'évaluation (voir ci-dessous), ou les actifs ou passifs additionnels sont comptabilisés pour tenir compte d'informations nouvelles obtenues à propos des faits et des circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition et qui, si elles avaient été connues, auraient eu une incidence sur les montants comptabilisés à cette date.

Les ajustements de période d'évaluation découlent d'informations additionnelles à propos des faits et des circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition et obtenues pendant la 'période d'évaluation'. Cette période est limitée à maximum un an à partir de la date d'acquisition.

#### f. 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 EUR 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 étrangères, participations prises selon la méthode de mise en équivalence et coentreprises étrangères sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global sous la rubrique 'Bénéfices/ (pertes) résultant de la conversion de filiales étrangères', repris dans le poste 'Autres réserves'.

Au moment de la sortie du périmètre d'une activité à l'étranger (sortie de la totalité de la participation de Colruyt Group dans une activité à l'étranger, sortie donnant lieu à une perte de contrôle d'une filiale qui comprend une activité à l'étranger, sortie donnant lieu à une perte du contrôle conjoint sur une entité contrôlée conjointement qui comprend une activité à l'étranger, ou sortie donnant lieu à une perte d'influence notable sur une entreprise associée qui comprend une activité à l'étranger), tous les réserves de conversions en capitaux propres en rapport avec cette activité attribuables aux propriétaires de Colruyt Group sont reclasées en résultat. Tous les écarts de change éventuels attribués auparavant aux participations ne donnant pas le contrôle sont décomptabilisés, mais ne sont pas reclasées en résultat.

Dans le cas d'une sortie partielle qui n'entraîne pas de perte de contrôle par Colruyt Group d'une filiale qui comprend une activité à l'étranger, la quote-part des écarts de change cumulés est réattribuée aux participations ne donnant pas le contrôle et n'est pas comptabilisée en résultat. Pour toutes les autres sorties partielles (c.-à-d. réductions de la participation de Colruyt Group dans des entreprises associées ou des entités contrôlées conjointement qui n'entraînent pas une perte d'influence notable ou du contrôle conjoint), la quote-part des écarts de change cumulés est reclasée dans le résultat.

#### g. Transactions libellées en devises étrangères

Les transactions en devises étrangères sont comptabilisées en EUR 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 EUR 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

Le goodwill créé suite à un regroupement d'entreprises est repris en tant qu'actif dès le moment que le contrôle est acquis (la date d'acquisition).

Colruyt Group détermine le goodwill de la façon suivante: 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, augmentée 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 participations dans des entreprises associées, le goodwill est inclus dans la valeur comptable de la participation.

Le goodwill n'est pas amorti, mais est soumis à un test de dépréciation annuelle ou plus fréquemment s'il y a des indications de pertes de valeur.

Afin d'effectuer les tests de dépréciation, le goodwill est affecté à chacune des unités génératrices de trésorerie (UGC) de Colruyt Group qui devraient bénéficier des synergies du regroupement conformément à IAS 36 Dépréciation d'actifs.

Une unité génératrice de trésorerie est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs.

Ces tests consistent à comparer la valeur comptable des actifs (ou des UGC) à leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif (ou d'une UGC) est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité (voir également point g. sur les dépréciations).

Une perte de valeur comptabilisée sur un goodwill n'est jamais reprise dans des périodes ultérieures.

## 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 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 qu'elles sont prêtes 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 si elles ont subi une perte de valeur.

Parmi les autres immobilisations incorporelles, Colruyt Group distingue 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

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 présenter les subsides en capital en déduction de la valeur d'acquisition des immobilisations corporelles. Les subsides sont comptabilisés en produits sur la durée d'utilisation de l'actif correspondant par le biais d'une réduction de la dotation aux amortissements.

Dans certains cas, des obligations de remise en état existent pour des immobilisations corporelles. Ceux-ci sont comptabilisés au sein du coût ou du coût d'acquisition des immobilisations corporelles.

#### *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 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 20 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 séparés parmi les immobilisations.

### d. Contrats de location

Les contrats de location sont classés en tant que contrats de location-financement s'ils transfèrent au preneur la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété. Tous les autres contrats de location sont classés en tant que contrats de location simple.

Les actifs détenus en vertu des 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. Le passif correspondant à payer au bailleur est inscrit à l'état de la situation financière comme dette découlant d'un contrat de location-financement.

Les actifs loués sont amortis sur la même période que des actifs similaires en pleine propriété pour autant qu'il existe une certitude raisonnable que la propriété de l'actif soit transférée au terme du contrat; dans le cas contraire, ils sont amortis sur la période du contrat de location-financement.

Les paiements au titre de la location sont ventilés entre les charges financières et l'amortissement de la dette découlant du contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt constant sur le solde restant dû au passif. Les charges financières sont comptabilisées directement en résultat net. Les loyers éventuels sont comptabilisés en charges dans la période au cours de laquelle ils sont engagés.

Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charges sur une base linéaire pendant toute la durée du contrat de location à moins qu'une autre base systématique soit plus représentative de la façon dont les avantages économiques relatifs au bien loué s'échelonnent dans le temps. Les loyers éventuels découlant des contrats de location simple sont comptabilisés en charges dans la période au cours de laquelle ils sont engagés.

Dans l'éventualité où des ristournes ou des avantages ont été reçus dans le cadre de la conclusion des contrats de location simple, ces ristournes ou avantages sont

comptabilisés en tant que passif. La valeur totale des ristournes et des avantages est comptabilisé comme une diminution de la charge locative sur une base linéaire, à moins qu'une autre méthode systématique soit plus représentative de la façon dont les avantages économiques relatifs au bien loué s'échelonnent dans le temps.

#### **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 actions détenues dans des entités qui ne sont ni des filiales, ni des participations prises selon la méthode de mise en équivalence, ni des coentreprises.

Lors de leur comptabilisation initiale, ces participations sont évaluées à leur coût, à savoir la juste valeur de la compensation procurée, 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 recouvrable.

La méthode du taux d'intérêt effectif est une méthode de calcul du coût amorti d'un actif financier et d'affectation des produits financiers au cours de la période concernée. Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les encaissements de trésorerie futurs (y compris l'intégralité des commissions et des indemnisations payées ou reçues faisant partie intégrante du taux d'intérêt effectif, des coûts de transaction et des autres primes positives ou négatives) sur la durée de vie prévue de l'actif financier ou, si cela est approprié, sur une période plus courte, à la valeur comptable nette initiale.

##### *Placements à court terme*

Les placements à court terme contiennent des placements en titre qu'on détient pour des buts commerciaux. Ces 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 actifs financiers détenus pour des buts commerciaux 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, quasi 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

Les actifs non courants et les groupes destinés à être cédés sont classés comme détenus en vue de la vente s'il est prévu que leur valeur comptable sera recouverte principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par l'utilisation continue. Cette condition est seulement remplie lorsque la vente est hautement probable et que l'actif non courant (ou le groupe destiné à être cédé) est disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel. La direction doit s'être engagée à la vente et on doit s'attendre à ce que la vente se qualifie pour la comptabilisation en tant que vente conclue dans le délai d'un an à compter de la date de sa classification. Une activité abandonnée est une composante d'une entité dont l'entité s'est séparée ou bien qui est classée comme détenue en vue de la vente et qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte et qui peut être identifiée distinctement à des fins opérationnelles et d'information financière.

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 abandonnée. L'amortissement de tels actifs cesse dès la classification comme détenus en vue de la vente. L'information comparative bilanitaire pour toutes périodes antérieures n'est pas retraitée afin de refléter la nouvelle classification dans l'état de la situation financière.

## g. Pertes de valeur

La valeur comptable de tous les actifs, à l'exception des actifs d'impôts différés 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.

Le goodwill, les immobilisations incorporelles avec une durée d'utilité indéfinie et les immobilisations incorporelles qui ne sont pas encore prêt à être mis en service sont soumis à un test de dépréciation au moins une fois par an.

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 ainsi 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.

Une unité génératrice de trésorerie est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. 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.

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 jamais de reprise de pertes de valeur.

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.

## 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.

Les remises et les interventions que Colruyt Group perçoit des fournisseurs, principalement pour la promotion dans les magasins, de la publicité conjointe, l'introduction de nouveaux produits et des actions de volumes, sont incluses dans le coût d'inventaire et sont reprises au sein du compte de résultats lorsque le produit est vendu, sauf quand il s'agit d'un remboursement d'un coût spécifique, additionnel et identifiable que Colruyt Group a encouru afin de vendre le produit du fournisseur. Dans ce cas, la remise est immédiatement reprise en tant que réduction du coût correspondant. L'évaluation de ces ristournes fournisseur est largement basée sur le chiffre d'affaires réel de la période relatée, mais requiert dans certains cas l'utilisation d'hypothèses et d'estimations en ce qui concerne des niveaux spécifiques d'achat ou de vente.

#### 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, contiennent 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 avant la date de clôture.

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.

## I. Avantages du personnel

### *Plans de retraite à contributions fixes (régimes à cotisations définies)*

Les plans de retraite 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 retraite sont donc comptabilisés comme plans de retraite à cotisations définies.

### *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 retraite de l'année de service en cours ainsi que le coût financier et coût de retraite des années de services antérieures. L'obligation, comptabilisée dans l'état de la situation 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 retraite. 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 argent. 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 ne possède pas de passifs financiers dérivés. Les passifs financiers sont initialement évalués à la juste valeur, déduction faite des coûts de transaction. Ces passifs financiers sont ultérieurement évalués au coût amorti au moyen de la méthode du taux d'intérêt effectif et la charge d'intérêt est comptabilisée selon le taux d'intérêt effectif.

La méthode du taux d'intérêt effectif est une méthode de calcul du coût amorti d'un passif financier et d'affectation de la charge d'intérêt au cours de la période concernée. Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les décaissements de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue du passif financier ou, si cela est approprié sur une période plus courte, à la valeur nette comptable initiale.

Les passifs financiers de Colruyt Group, valorisés au coût amorti, incluent les '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 situation financière.

Colruyt offre des programmes de fidélisation de la clientèle qui donne la possibilité au client de recevoir des réductions sur leurs achats futurs. Une partie de la juste valeur de ces réductions est provisionnée et comptabilisé en résultat au moment de l'utilisation de la réduction.

#### Commerce de détail

Le chiffre d'affaires est comptabilisé au point de vente et lors de la livraison de marchandises aux clients qui ont commandé par internet ou téléphone.

Les produits provenant de la vente de bons cadeaux et de chèques cadeaux sont comptabilisés lorsque ceux-ci sont utilisés par les clients.

#### Commerce de gros et foodservice

Le chiffre d'affaires dans le secteur 'commerce de gros et foodservice' est normalement comptabilisés lors de la livraison ou de l'enlèvement par les clients.

#### 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 de dividendes et produits d'intérêts

Les dividendes sont comptabilisés en compte de résultats au moment de leur attribution. Les produits d'intérêts sont comptabilisés sur base de la méthode du taux d'intérêt effectif.

### 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.

Les charges d'intérêts sont comptabilisées sur base de la méthode de l'intérêt effectif.

Toutes les autres charges financières sont comptabilisées à la date à laquelle elles sont encourues. L'impact de l'actualisation des provisions à long terme est comptabilisé dans les charges financières.

#### p. Impôts sur le résultat

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. Ces impôts sont calculés selon la législation fiscale d'application dans chaque pays dans lequel Colruyt Group est actif.

Les impôts différés sont calculés 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.

Les impôts différés sont comptabilisé suivant les taux d'imposition (et la législation fiscale) appliqués à la date de clôture. Un actif d'impôts différés 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'impôts différés sont réduits dans la mesure où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible.

Les impôts additionnels sur la distribution de dividendes sont comptabilisés en même temps que l'obligation de distribuer le dividende concerné.

#### q. Prix de transfert

Les prix des transactions entre filiales, participations dans des entreprises associées et participations dans des 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 opérationnelles 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 (seulement pour l'exercice précédent) 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 participation détenue dans Parkwind S.A. est un investissement dans des parcs

éoliens offshore. Il peut donc être attribué à l'activité 'Energies alternatives' et est présenté en tant que tel dans le secteur opérationnel 'Autres activités'.

La rubrique 'Actifs sectoriels' comportent essentiellement le goodwill, les immobilisations incorporelles et corporelles, les stocks et les créances commerciales.

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, le personnel 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) 2012/13	Commerce de gros et Foodservice 2012/13	Autres activités 2012/13	Secteurs opérationnels 2012/13
(en millions d'EUR)				
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>6.309,4</b>	<b>1.380,1</b>	<b>750,5</b>	<b>8.440,0</b>
Cash-flow d'exploitation (EBITDA)	613,3	35,9	24,5	673,7
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>478,2</b>	<b>18,6</b>	<b>12,2</b>	<b>509,0</b>
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	-	-	0,4	0,4
<b>Actifs - secteurs opérationnels</b>	<b>2.010,9</b>	<b>474,3</b>	<b>256,7</b>	<b>2.741,9</b>
dont participations prises selon la méthode de mise en équivalence	-	-	119,0	119,0
dont actifs détenus en vue de la vente	2,0	-	0,7	2,7
<b>Passifs - secteurs opérationnels</b>	<b>1.119,8</b>	<b>223,5</b>	<b>69,7</b>	<b>1.413,0</b>
dont passifs détenus en vue de la vente	-	-	-	-
<b>Investissements</b>	<b>200,1</b>	<b>19,5</b>	<b>8,4</b>	<b>228,0</b>
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	135,1	17,3	12,3	164,7
<b>Effectifs en ETP à la date de clôture</b>	<b>19.019</b>	<b>2.868</b>	<b>329</b>	<b>22.216</b>

	Secteurs opérationnels 2012/13	Transactions entre secteurs opérationnels 2012/13	Non alloué 2012/13	Consolidé 2012/13
(en millions d'EUR)				
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>8.440,0</b>	<b>(128,4)</b>	<b>-</b>	<b>8.311,6</b>
Cash-flow d'exploitation (EBITDA)	673,7	(0,1)	26,2	699,8
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>509,0</b>	<b>(0,1)</b>	<b>6,2</b>	<b>515,1</b>
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	0,4	-	0,1	0,5
Résultat financier net			(13,1)	(13,1)
Impôts sur le résultat			(148,9)	(148,9)
<b>Bénéfice de l'exercice</b>				<b>353,6</b>
<i>Attribuable aux:</i>				
Participations ne donnant pas le contrôle				(0,1)
Propriétaires de l'Entreprise (société mère)				353,7
<b>Total des actifs</b>	<b>2.741,9</b>	<b>(59,5)</b>	<b>760,9</b>	<b>3.443,3</b>
<b>Total des passifs</b>	<b>1.413,0</b>	<b>(59,5)</b>	<b>296,9</b>	<b>1.650,4</b>
<b>Investissements</b>	<b>228,0</b>	<b>(4,5)</b>	<b>25,0</b>	<b>248,5</b>
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	164,7	-	20,0	184,7
<b>Effectifs en ETP à la date de clôture</b>	<b>22.216</b>	<b>-</b>	<b>2.071</b>	<b>24.287</b>

	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)				
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5.996,7</b>	<b>1.290,6</b>	<b>686,3</b>	<b>7.973,7</b>
Cash-flow d'exploitation (EBITDA)	597,8	37,1	17,4	652,3
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>470,1</b>	<b>22,0</b>	<b>(18,0)</b>	<b>474,1</b>
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	-	-	0,8	0,8
<b>Actifs - secteurs opérationnels</b>	<b>1.965,2</b>	<b>450,8</b>	<b>242,7</b>	<b>2.658,8</b>
dont participations prises selon la méthode de mise en équivalence	8,3	-	20,8	29,1
dont actifs détenus en vue de la vente	1,3	0,2	5,5	7,1
<b>Passifs - secteurs opérationnels</b>	<b>1.014,8</b>	<b>225,1</b>	<b>84,9</b>	<b>1.324,8</b>
dont passifs détenus en vue de la vente	-	-	6,6	6,6
<b>Investissements</b>	<b>198,3</b>	<b>28,8</b>	<b>38,6</b>	<b>265,7</b>
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	127,7	15,2	35,4	178,3
<b>Effectifs en ETP à la date de clôture</b>	<b>18.419</b>	<b>2.668</b>	<b>443</b>	<b>21.530</b>

	Secteurs opérationnels 2011/12	Transactions entre secteurs opérationnels 2011/12	Non alloué 2011/12	Consolidé 2011/12
(en millions d'EUR)				
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>7.973,7</b>	<b>(126,1)</b>	<b>-</b>	<b>7.847,6</b>
Cash-flow d'exploitation (EBITDA)	652,3	-	29,1	681,4
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>474,1</b>	<b>-</b>	<b>11,1</b>	<b>485,2</b>
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	0,8	-	-	0,7
Résultat financier net			2,9	2,9
Impôts sur le résultat			(145,9)	(145,9)
<b>Bénéfice de l'exercice</b>				<b>342,9</b>
<i>Attribuable aux:</i>				
Participations ne donnant pas le contrôle				-
Propriétaires de l'Entreprise (société mère)				342,9
<b>Total des actifs</b>	<b>2.658,8</b>	<b>(82,1)</b>	<b>590,4</b>	<b>3.167,0</b>
<b>Total des passifs</b>	<b>1.324,8</b>	<b>(82,1)</b>	<b>307,0</b>	<b>1.549,7</b>
<b>Investissements</b>	<b>265,7</b>	<b>(4,3)</b>	<b>36,8</b>	<b>298,2</b>
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	178,3	-	18,0	196,2
<b>Effectifs en ETP à la date de clôture</b>	<b>21.530</b>	<b>-</b>	<b>2.025</b>	<b>23.555</b>

## 8.2.2. Information géographique

Comme les clients sont servis en très grande majorité à partir de leur propre région, l'information géographique est basée sur la localisation de l'Entreprise et de ses filiales.

L'information géographique est la contribution de 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 consistent en le goodwill et les immobilisations incorporelles et corporelles.

### Belgique:

La Belgique est le siège de l'Entreprise et de la pluspart de ses filiales. Elles sont actives dans tous les secteurs opérationnels et dans les activités de support de 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 des sociétés dans les pays tels que les Pays-Bas, le Royaume-Uni, le Grand-Duché de Luxembourg, l'Inde et Hong Kong. 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	
	2012/13	2011/12	2012/13	2011/12	2012/13	2011/12	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)								
Chiffre d'affaires	7.362,4	6.990,8	936,5	839,9	12,7	16,9	8.311,6	7.847,6
Actifs géographiques	1.468,5	1.489,6	197,3	185,2	10,5	10,3	1.676,3	1.685,1
Investissements	215,0	251,5	33,4	42,5	0,1	4,2	248,5	298,2
Effectifs en ETP à la date de clôture	21.164	20.758	2.843	2.528	280	270	24.287	23.555

## 8.3. Chiffre d'affaires et marge brute

	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)		
Chiffre d'affaires	8.311,6	7.847,6
Coût des marchandises vendues	(6.205,3)	(5.839,0)
Marge brute	2.106,3	2.008,6
<b>En % du chiffre d'affaires</b>	<b>25,3%</b>	<b>25,6%</b>

### 8.3.1. Chiffre d'affaires par unité génératrice de trésorerie

	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)		
Magasins Colruyt Belgique	5.232,3	4.973,2
OKay et Bio-Planet Belgique	530,8	478,4
DreamLand Belgique et France et DreamBaby	241,4	234,9
Magasins food retail France (1)	226,3	194,2
Autres supermarchés Belgique (1)	-	40,1
Transactions avec autres secteurs opérationnels	78,6	75,8
<b>Commerce de détail (Retail)</b>	<b>6.309,4</b>	<b>5.996,7</b>
Commerce de gros (1)	751,1	684,1
Foodservice	624,5	599,4
Transactions avec autres secteurs opérationnels	4,5	7,1
<b>Commerce de gros et Foodservice</b>	<b>1.380,1</b>	<b>1.290,6</b>
DATS24 Belgique et France	690,3	602,5
Printing and document management solutions	13,7	14,8
Activités d'ingénierie (2)	0,2	21,9
Energies alternatives (3)	0,9	4,0
Transactions avec autres secteurs opérationnels	45,4	43,2
<b>Autres activités</b>	<b>750,5</b>	<b>686,3</b>
<b>Total des secteurs opérationnels</b>	<b>8.440,0</b>	<b>7.973,7</b>
Transactions entre les secteurs opérationnels	(128,4)	(126,1)
<b>Consolidé</b>	<b>8.311,6</b>	<b>7.847,6</b>

(1) Les magasins Spar (Belgique) et les magasins Coccinelle (France) exploités en gestion propre (temporaire ou non) par Colruyt Group, sont présentés sous le Commerce de gros depuis cet exercice comptable.

(2) L'activité Intrion a été vendue au cours de cet exercice et ne contribue plus au résultat de Colruyt Group.

(3) Pour cet exercice, les certificats verts sont présentés dans la rubrique 'Autres produits d'exploitation'.

### 8.4 Autres produits et charges d'exploitation

	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)		
Produits locatifs et similaires	8,1	7,3
Plus-values sur ventes d'actifs non courants	6,1	6,4
Indemnités reçues	36,9	33,4
Autres	20,6	15,3
<b>Total des autres produits d'exploitation</b>	<b>71,7</b>	<b>62,4</b>

Les indemnités reçues comprennent entre autres les services fournis à des tiers, des subsides et des commissions perçus, des revenus de recyclage de déchets et des revenus découlant de la résolution de litiges.

L'augmentation dans le poste « Autres » concerne l'effet dilutif de Parkwind N.V. pour un montant d'EUR 7,2 millions.

	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)		
Taxes d'exploitation	12,8	12,2
Précompte immobilier	7,4	6,6
Moins-values sur ventes d'actifs non courants	4,3	4,7
Autres	2,5	1,4
<b>Total des autres charges d'exploitation</b>	<b>27,0</b>	<b>24,9</b>

## 8.5. Services et biens divers

	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)		
Loyers et charges locatives des biens immobiliers	25,8	24,7
Loyers et charges locatives des biens mobiliers	20,2	19,0
Entretien et grosses réparations	57,6	55,2
Eau, électricité, gaz,...	31,5	31,0
Transport	115,2	108,3
Honoraires	24,3	17,9
Télécommunications, frais postaux, fournitures de bureau et frais informatiques	56,0	50,6
Assurances	5,8	5,5
Formations	8,3	8,5
Autres	35,5	36,8
<b>Total des services et biens divers</b>	<b>380,2</b>	<b>357,5</b>

## 8.6. Frais de personnel

	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)		
Charges salariales	795,6	757,7
Cotisations à la sécurité sociale	205,2	192,0
Contributions aux régimes de retraite à cotisations définies	10,9	8,6
Dépenses en matière d'avantages pour retraite anticipée	4,5	2,6
Programmes d'intéressement aux bénéfices du personnel	31,5	29,7
Décote sur augmentation de capital réservée au personnel	1,7	1,0
Personnel temporaire et intérimaire	26,1	26,6
Autres frais de personnel	49,3	43,4
Montants compensatoires	(62,8)	(59,8)
<b>Total des frais de personnel</b>	<b>1.062,0</b>	<b>1.001,9</b>
Nombre de membres du personnel en ETP à la date de clôture	24.287	23.555

### 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 préretraites. Depuis le 1 janvier 2012 la dénomination du régime de 'préretraite' 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 que 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.

Ces conventions collectives ont 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 aux bénéfices.

### 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. 2.276 collaborateurs ont souscrit à la dernière augmentation

du capital, totalisant 332.725 actions et un apport en capital d'EUR 10,1 millions. La réduction accordée s'élevait à EUR 1,7 million. Colruyt Group a décidé de comptabiliser cette réduction comme un avantage du personnel.

	2012/13	2011/12
Nombre d'actions souscrits	332.725	225.194
Réduction accordée par action (en EUR)	5,0	4,6
<b>Total de la réduction accordée (en millions d'EUR)</b>	<b>1,7</b>	<b>1,0</b>

### 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, le personnel temporaire et les étudiants ne sont donc pas repris dans ce poste.

## 8.7 Résultat financier net

### 8.7.1 Produits et charges financiers comptabilisés dans le compte de résultats

	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)		
Produits d'intérêt sur les emprunts de clients ayant subi une perte de valeur	0,5	0,4
Produits d'intérêts sur les emprunts et créances de clients n'ayant pas subi une perte de valeur	2,0	2,4
Dividendes reçus	-	0,1
Produits d'intérêt sur les dépôts bancaires à court terme	3,7	2,1
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	1,6	1,1
Plus-values sur la vente de placements détenus à des fins de transaction	0,6	0,7
Profits de change	0,7	0,4
Autres	0,5	0,8
<b>Produits financiers</b>	<b>10,4</b>	<b>8,8</b>
Charges d'intérêt sur les emprunts à court et long terme	1,1	0,4
Charges d'intérêt sur les dettes de location-financement	1,1	0,4
Variations de la juste valeur des placements détenus à des fins de transaction	1,3	1,4
Perte de valeur sur actions détenus à des fins de transaction	15,3	-
Moins-values sur la vente de placements détenus à des fins de transaction	0,6	0,4
Actualisation des provisions	2,4	2,0
Pertes de change	0,7	1,1
Autres	1,0	0,1
<b>Charges financières</b>	<b>23,5</b>	<b>5,8</b>
<b>Résultat financier net</b>	<b>(13,1)</b>	<b>2,9</b>

### 8.7.2. Produits et charges financiers comptabilisés dans les autres éléments du résultat global

	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)		
Quote-part dans le résultat non-réalisé des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	6,3	-
<b>Total produits financiers</b>	<b>6,3</b>	<b>-</b>
Quote-part dans le résultat non-réalisé des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	(5,4)	(11,6)
Bénéfices/ (pertes) résultant de la conversion de filiales étrangères	0,4	(0,3)
<b>Total charges financières</b>	<b>(5,0)</b>	<b>(11,9)</b>
<b>Résultat financier net comptabilisé dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>1,3</b>	<b>(11,9)</b>

La quote-part dans les autres éléments du résultat global pour les participations prises selon la méthode de mise en équivalence comporte pour cette exercice des variations de la juste valeur d' instruments financiers dérivés.

## 8.8 Impôts sur le résultat

	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)		
<b>A) Taux d'impôt effectif</b>		
Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence)	502,0	488,1
Impôts sur le résultat	148,9	145,9
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>29,66%</b>	<b>29,90%</b>
<b>B) Rapprochement entre le taux d'impôt effectif et le taux d'impôt applicable (1)</b>	<b>33,98%</b>	<b>33,99%</b>
Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence)	502,0	488,1
<b>Impôts sur le résultat (sur la base du taux d'imposition d'application)</b>	<b>170,6</b>	<b>165,9</b>
Bénéfices non imposables/dépenses non déductibles	6,7	1,4
Différences permanentes	3,7	3,4
Impact de régimes fiscaux particuliers	0,4	(0,3)
Impact des déductions fiscales (2)	(27,6)	(28,5)
Impôts sur les revenus émanant de dividendes	(4,3)	4,3
Changement des taux d'impôt	(0,2)	(0,1)
Autres ajustements	(0,4)	(0,2)
<b>Impôts sur le résultat</b>	<b>148,9</b>	<b>145,9</b>
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>29,66%</b>	<b>29,90%</b>
<b>C) Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats</b>		
Impôts dus pour l'exercice	153,8	142,9
Impôts différés	(4,8)	3,3
Corrections d'exercices précédents	(0,1)	(0,3)
<b>Total des impôts sur le résultat</b>	<b>148,9</b>	<b>145,9</b>

(1) Le taux d'impôt applicable est le taux d'impôt moyen pondéré de l'Entreprise et de toutes ses filiales consolidées dans les différentes juridictions (Belgique: 33,99%, France: 33,33%, Luxembourg: 29,22%, Pays-Bas: 25,00%, Inde: 33,99% et Hong Kong: 16,50%).

(2) 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 les autres éléments du résultat global de la période et ce à concurrence d'un montant net d'EUR -4,2 millions. Un montant d'EUR -4,0 million concerne les profits/(pertes) actuariels sur les passifs au titre des avantages du personnel à long terme (EUR -0,1 million pour la période 2011/12); voir note 8.17 *Actifs et passifs d'impôts différés*. Un montant d'EUR -0,2 million concerne la part de Colruyt Group dans les résultats non réalisés des participations prises selon la méthode de mise en équivalence (EUR -2,2 millions pour l'exercice 2011/12).

## 8.9 Goodwill

Le goodwill comptabilisé concerne uniquement le goodwill généré suite à l'acquisition d'unités d'exploitation complètes. Le goodwill payé pour l'acquisition de points de vente individuels (fonds de commerce) après le 1 avril 2005, date de la conversion de Colruyt group aux IFRS, a été reclassé lors de cet exercice de la rubrique 'goodwill' à la rubrique 'immobilisations incorporelles' et ceci pour un montant d'EUR 5,4 millions.

Conformément avec les autres principes pour l'établissement des états financiers, décrits sous la note 8.1.4, le goodwill n'est pas amorti après la comptabilisation initiale mais soumis à un test de dépréciation annuelle au cours du quatrième trimestre ou des qu'il existe 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.*

Le test de dépréciation de goodwill, généré suite à un regroupement d'entreprises, consiste à comparer la valeur recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie à sa valeur comptable, y compris le goodwill. Une perte de valeur est actée au cas où la valeur nette comptable excède la valeur recouvrable.

La valeur recouvrable de chaque entité opérationnelle est la valeur d'utilité ou, si plus élevé, la juste valeur moins les coûts pour la réalisation de la vente. 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 et ne comportent pas de croissance non organique. 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. Pour cet exercice, les paramètres suivants ont été utilisés: un Risk Free Interest de 3,0%, un Market Risk Premium de 6,85% et un 'unlevered' Beta entre 0,6 et 0,8. Pour Colruyt Group, ces paramètres ont résulté en un coût du capital moyen pondéré pour les deux principaux secteurs opérationnels entre 7% et 8,5%. Les taux d'actualisation sont revus au moins annuellement.

Colruyt Group utilise 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 attendus du chiffre d'affaires suivants pour les cinq prochaines années :

- secteur opérationnel 'Commerce de détail (Retail)': de 3% à 6,5%
- secteur opérationnel 'Commerce de gros et Foodservice': de 3,5% à 8,5%
- secteur opérationnel 'Autres activités': croissance maximale de 3%.

La détermination de la valeur terminale par la méthode des flux de trésorerie actualisés se fait en utilisant le modèle de croissance de Gordon. La part de la valeur terminale actualisée ce trouve dans une fourchette comprise entre 65 et 90% de la valeur calculée. Cette année il a été calculé que la part de la valeur terminale actualisée dans la valeur d'utilité calculée se situe pour les activités principales en dessous de 75%.

La direction considère que les hypothèses comme décrites ci-dessus, utilisées pour le calcul de la valeur d'utilité, fournissent les meilleures estimations du développement futur. Si un taux de croissance terminal de 0% au lieu de 1% était utilisé dans le calcul, il n'y aurait qu'un effet minimal sur la valeur calculée. De ce fait les conclusions des tests de dépréciation pour toutes les unités génératrices de trésorerie sont restées inchangées.

La division du goodwill par unité génératrice de trésorerie est la suivante:

	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)		
Magasins Colruyt Belgique	44,7	44,8
Magasins Food retail en France	0,3	4,4
Autres supermarchés Belgique	-	1,2
<b>Commerce de détail (Retail)</b>	<b>45,0</b>	<b>50,5</b>
Commerce de gros	8,0	7,0
Foodservice	35,0	35,9
<b>Commerce de gros et Foodservice</b>	<b>43,0</b>	<b>42,9</b>
Printing and document management solutions	1,6	1,6
<b>Autres activités</b>	<b>1,6</b>	<b>1,6</b>
<b>Consolidé</b>	<b>89,6</b>	<b>95,0</b>

Les mouvements dans le poste goodwill se présentent comme suit:

	Valeur comptable brut 2012/13	Amortisse- ments et pertes de valeur 2012/13	Valeur comptable nette 2012/13	Valeur comptable brut 2011/12	Amortisse- ments et pertes de valeur 2011/12	Valeur comptable nette 2011/12
(en millions d'EUR)						
<b>Au 1 avril</b>	<b>117,5</b>	<b>(22,5)</b>	<b>95,0</b>	<b>116,9</b>	<b>(21,7)</b>	<b>95,2</b>
Ventes/ Désaffections de points de vente (fonds de commerce)	-	-	-	(0,3)	-	(0,3)
Acquisitions de points de vente (fonds de commerce)	-	-	-	2,6	-	2,6
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)
Reclassification des fonds de commerce	(5,4)	-	(5,4)	-	-	-
<b>Au 31 mars</b>	<b>112,1</b>	<b>(22,5)</b>	<b>89,6</b>	<b>117,5</b>	<b>(22,5)</b>	<b>95,0</b>

Les acquisitions de points de vente (fonds de commerce) après le 1 avril 2005 sont reclassé au sein de l'état consolidé de la situation financière de la rubrique 'goodwill' à la rubrique 'immobilisations incorporelles' et ceci pour un montant d'EUR 5,4 millions. Cette reclassification n'est d'application que pour les fonds de commerce acquis depuis la date de conversion aux IFRS et concerne principalement l'unité génératrice de trésorerie 'Magasins Food retail en France'.

Au cours de la période précédente, une perte de valeur à concurrence d'EUR 0,8 million a été comptabilisée sur l'unité génératrice de trésorerie 'Energies alternatives' (faisant partie du secteur opérationnel 'Autres activités') vu que le goodwill n'était pas suffisamment couvert par les flux de trésorerie futurs actualisés. Également lors de l'exercice précédent, 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 abandonnées' a résulté en une perte de valeur s'élevant à EUR 1,2 million. Le goodwill restant a été reclassé lors de l'exercice précédent comme détenu en vue de la vente (EUR 0,3 million). Début avril 2012 le fonds de

commerce de l'entreprise d'automatisation Intrion S.A. a été cédé au management. Le goodwill sur Fema S.A.S. (EUR 0,2 million) a été ramené à zéro car cette société a été vendue à une partie externe.

## 8.10 Immobilisations incorporelles

	Immobilisations incorporelles développées	Concessions logiciels licences et droits similaires	Fonds de commerce	Immobilisations en cours et autres immobilisations incorporelles	Total
(en millions d'EUR)					
<i>Valeur d'acquisition:</i>					
<i>Au 1 avril 2012</i>	4,5	108,6	-	10,1	123,2
Acquis par le biais de regroupement d'entreprises	-	5,4	-	-	5,4
Acquisitions	-	5,5	1,8	9,1	16,4
Cessions et désaffections	(0,5)	(10,2)	(0,5)	(0,4)	(11,6)
Classé comme détenu en vue de la vente	-	-	(0,2)	-	(0,2)
Cessation d'activités	(2,2)	-	-	(0,2)	(2,4)
Modification de la méthode de consolidation	-	(50,9)	-	-	(50,9)
Autres	0,1	3,1	5,4	(3,0)	5,6
<i>Au 31 mars 2013</i>	1,9	61,5	6,5	15,6	85,5
<i>Amortissements:</i>					
<i>Au 1 avril 2012</i>	(4,4)	(30,2)	-	(0,2)	(34,9)
Amortissements	(0,1)	(9,2)	-	-	(9,3)
Cessions et désaffections	0,5	7,6	-	0,1	8,2
Cessation d'activités	2,2	-	-	0,2	2,4
Autres	(0,1)	-	-	(0,1)	(0,2)
<i>Au 31 mars 2013</i>	(1,9)	(31,8)	-	-	(33,7)
<i>Pertes de valeur:</i>					
<i>Au 1 avril 2012</i>	-	-	-	-	-
Pertes de valeur	-	(3,0)	(0,2)	(0,2)	(3,4)
Désaffections	-	3,0	-	-	3,0
Classé comme détenu en vue de la vente	-	-	0,1	-	0,1
Autres	-	-	0,1	-	0,1
<i>Au 31 mars 2013</i>	-	-	-	(0,2)	(0,2)
<b><i>Valeur comptable nette au 31 mars 2013</i></b>	<b>-</b>	<b>29,7</b>	<b>6,5</b>	<b>15,4</b>	<b>51,6</b>

	Immobilisations incorporelles développées	Concessions, logiciels licences et droits similaires	Fonds de commerce	Immobilisations en cours et autres immobilisations incorporelles	Total
(en millions d'EUR)					
<b>Valeur d'acquisition:</b>					
<i>Au 1 avril 2011</i>	5,1	96,9	-	8,6	110,6
Acquisitions	-	9,6	-	8,2	17,7
Cessions et désaffections	(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
<i>Au 31 mars 2012</i>	4,5	108,6	-	10,1	123,2
<b>Amortissements:</b>					
<i>Au 1 avril 2011</i>	(4,7)	(24,1)	-	(0,2)	(29,0)
Amortissements	(0,2)	(7,5)	-	-	(7,7)
Cessions et désaffections	0,2	0,8	-	-	1,0
Classé comme détenu en vue de la vente	0,5	0,4	-	-	0,9
Autres	(0,1)	0,1	-	-	(0,1)
<i>Au 31 mars 2012</i>	(4,4)	(30,2)	-	(0,2)	(34,9)
<b>Pertes de valeur:</b>					
<i>Au 1 avril 2011</i>	-	-	-	-	-
Pertes de valeur	-	(1,8)	-	-	(1,8)
Désaffections	-	1,8	-	-	1,8
<i>Au 31 mars 2012</i>	-	-	-	-	-
<b>Valeur comptable nette au 31 mars 2012</b>	<b>0,1</b>	<b>78,4</b>	<b>-</b>	<b>9,9</b>	<b>88,4</b>

Les immobilisations incorporelles incluent des licences de logiciels pour un montant d'EUR 29,7 millions (comparé à EUR 27,5 millions pour l'exercice précédent), principalement développés en interne par le département informatique de Colruyt Group. Les logiciels propres en cours de développement à la fin de l'exercice s'élèvent à EUR 13,1 millions (comparé à EUR 9,8 millions pour l'exercice précédent).

L'exercice précédent, les immobilisations incorporelles comportaient au sein de la société Northwind S.A. un permis d'exploitation d'éoliennes en mer pour un montant d'EUR 50,9 millions. Au cours de l'exercice comptable, Colruyt Group a effectué un apport en nature de sa participation Northwind S.A. dans la nouvelle société Parkwind S.A.. A partir de cet exercice, cette dernière est reprise parmi les participations dans des

coentreprises.

Comme mentionné dans la note 8.9 *Goodwill*, dorénavant le goodwill payé pour l'acquisition de fonds de commerce après le 1 avril 2005 est repris sous la rubrique 'Immobilisations incorporelles', plus particulièrement sous les fonds de commerce.

Une perte de valeur d'EUR 3,4 millions a été comptabilisée sur les immobilisations incorporelles. Cette perte de valeur se rapporte majoritairement à des logiciels, des logiciels en développement et un fonds de commerce. La perte de valeur a été comptabilisée au sein du poste 'Amortissements et pertes de valeur sur immobilisations', dans les secteurs opérationnels 'Commerce de détail (Retail)' et 'Commerce de gros et Foodservice'.

## 8.11 Immobilisations corporelles

	Terrains et immeubles	Installations machines et outillage	Mobilier et matériel roulant	Location-financement et droits similaires	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
(en millions d'EUR)							
<i>Valeur d'acquisition:</i>							
<i>Au 1 avril 2012</i>							
Acquis par regroupements d'entreprises	1,8	-	-	-	-	-	1,8
Acquisitions	105,7	38,8	34,5	1,6	8,7	44,4	233,7
Apports de tiers	1,2	-	-	-	-	-	1,2
Cessions et désaffections	(45,4)	(61,9)	(87,9)	(1,3)	(5,9)	(1,1)	(203,5)
Cessation d'activités	-	(0,2)	(0,1)	-	-	-	(0,3)
Modification de la méthode de consolidation	-	-	-	-	-	(16,4)	(16,4)
Classé comme détenu en vue de la vente	(1,1)	(2,7)	-	-	-	-	(3,8)
Transferts vers d'autres postes	16,1	16,1	(15,1)	(2,2)	7,8	(22,7)	-
Ecart de conversions	(0,1)	(0,1)	-	-	-	-	(0,2)
<i>Au 31 mars 2013</i>	<b>1.722,6</b>	<b>432,3</b>	<b>361,1</b>	<b>42,0</b>	<b>105,8</b>	<b>54,0</b>	<b>2.717,8</b>
<i>Amortissements:</i>							
<i>Au 1 avril 2012</i>	<b>(534,5)</b>	<b>(287,7)</b>	<b>(309,5)</b>	<b>(12,6)</b>	<b>(41,3)</b>	-	<b>(1.185,7)</b>
Amortissements	(82,8)	(37,9)	(41,4)	(1,5)	(6,3)	-	(169,9)
Cessions et désaffections	37,2	60,0	86,5	1,2	4,7	-	189,6
Cessation d'activités	-	0,2	-	-	-	-	0,2
Classé comme détenu en vue de la vente	0,1	1,6	-	-	-	-	1,7
Transferts vers d'autres postes	1,0	(9,9)	10,0	0,5	(1,7)	-	-
<i>Au 31 mars 2013</i>	<b>(579,0)</b>	<b>(273,7)</b>	<b>(254,4)</b>	<b>(12,4)</b>	<b>(44,6)</b>	-	<b>(1.164,1)</b>
<i>Pertes de valeur:</i>							
<i>Au 1 avril 2012</i>	<b>(4,6)</b>	-	<b>(0,1)</b>	-	<b>(13,1)</b>	-	<b>(17,8)</b>
Pertes de valeur	(1,6)	(0,5)	-	-	-	-	(2,1)
Cessions et désaffections	-	-	0,1	-	0,4	-	0,5
Classé comme détenu en vue de la vente	0,3	0,5	-	-	-	-	0,8
<i>Au 31 mars 2013</i>	<b>(5,9)</b>	-	-	-	<b>(12,7)</b>	-	<b>(18,6)</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 mars 2013</b>	<b>1.137,7</b>	<b>158,6</b>	<b>106,7</b>	<b>29,6</b>	<b>48,5</b>	<b>54,0</b>	<b>1.535,1</b>

	Terrains et immeubles	Installations machines et outillage	Mobilier et matériel roulant	Location-financement et droits similaires	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
(en millions d'EUR)							
<b>Valeur d'acquisition:</b>							
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	-	-	-	-	-	1,7
Acquisitions	124,4	36,8	50,5	22,8	9,4	59,4	303,2
Cessions et désaffections	(12,0)	(19,1)	(26,6)	-	(3,1)	(0,7)	(61,6)
Classé comme détenu en vue de la vente	(1,4)	(1,7)	(3,1)	-	-	-	(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)	-	-	-	(0,2)	(0,5)
Au 31 mars 2012	1.644,4	442,3	429,7	43,9	95,2	49,8	2.705,3
<b>Amortissements:</b>							
Au 1 avril 2011	(470,5)	(264,7)	(291,7)	(12,9)	(33,1)	-	(1.073,0)
Amortissements	(77,6)	(36,3)	(42,5)	(1,8)	(8,4)	-	(166,7)
Cessions et désaffections	7,9	17,1	24,0	-	1,4	-	50,4
Classé comme détenu en vue de la vente	0,1	1,3	2,2	-	-	-	3,6
Transferts vers d'autres postes	5,6	(5,2)	(1,4)	2,1	(1,1)	-	(0,1)
Au 31 mars 2012	(534,5)	(287,7)	(309,5)	(12,6)	(41,3)	-	(1.185,7)
<b>Pertes de valeur:</b>							
Au 1 avril 2011	(0,2)	-	-	-	-	-	(0,3)
Pertes de valeur	(4,6)	-	(0,1)	-	(13,1)	-	(17,7)
Reprise de pertes de valeur	0,2	-	-	-	-	-	0,2
Au 31 mars 2012	(4,6)	-	(0,1)	-	(13,1)	-	(17,8)
<b>Valeur comptable nette au 31 mars 2012</b>	<b>1.105,3</b>	<b>154,6</b>	<b>120,1</b>	<b>31,2</b>	<b>40,8</b>	<b>49,8</b>	<b>1.501,8</b>

La valeur nette comptable des immobilisations données en garantie de l'exécution des engagements s'élève à EUR 7,5 millions (comparé à EUR 21,4 millions pour la période précédente) (voir note 8.25. *Passifs productifs d'intérêts*). Par ailleurs, il y a également des garanties réelles, d'une valeur comptable nette d'EUR 100,8 millions, pour lesquelles il n'y a plus de dettes en cours.

La modification de la méthode de consolidation se rapporte à la S.A. Northwind, qui était consolidé à 100% lors de l'exercice précédent et qui durant l'exercice courant a contribué dans la coentreprise Parkwind S.A. Par conséquent la société est désormais reprise selon la méthode de mise en équivalence au sein de la consolidation.

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 EUR 29,6 millions. Lors de l'exercice précédent la valeur nette comptable avait augmenté d'EUR 19,7 millions suite à l'acquisition d'un nouveau centre logistique à Malines, afin de soutenir l'activité de Spar dans le secteur opérationnel 'Commerce de gros et Foodservice'.

Les subsides perçus 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 immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
(en millions d'EUR)							
<b>Au 31 mars 2012</b>	(4,6)	(0,7)	(0,1)	-	-	-	(5,4)
<b>Au 31 mars 2013</b>	(3,6)	(1,2)	-	-	-	-	(4,8)

Le montant des subsides repris dans le compte de résultats s'élève à EUR 0,6 million (contre EUR 0,6 million pour la période précédente).

## 8.12 Participations dans des entreprises associées

	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)		
<b>Valeur comptable au 1 avril</b>	29,0	26,5
Acquisitions/augmentations du capital	-	5,8
Quote-part dans le résultat de la période	0,1	0,7
Quote-part dans le résultat global	-	(11,6)
Goodwill suite aux regroupements d'entreprises	-	7,9
Pertes de valeur	-	(0,4)
Transfert vers les participations dans des coentreprises	(28,8)	-
<b>Valeur comptable au 31 mars</b>	0,3	29,0

Les participations dans des entreprises associées se rapportaient pour l'exercice 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%). Lors de l'exercice comptable 2012/13, la participation Belwind S.A. a été apporté dans

la société Parkwind S.A., et est donc désormais reprise sous la note 8.13. *Participations dans des coentreprises*. Par conséquent, pour l'exercice comptable 2012/13 ce poste du bilan ne concerne plus que Coopernic S.C.R.L.(20%) et Xenarjo C.V.B.A. (24,99%).

Pour 2012/13 les chiffres-clés des entreprises associées se résument comme suit:

2012/13	Actifs	Passifs	Capitaux propres	Chiffre d'affaires	Résultat net
(en millions d'EUR)					
Coopernic S.C.R.L.	49,8	48,7	1,1	2,9	0,1
Xenarjo S.C.R.L.	2,9	2,4	0,5	0,7	0,3

2011/12	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	-	(0,2)

Ces chiffres-clés reflètent 100% de chaque entité présentée.

## 8.13 Participations dans des coentreprises

	Pourcentage de participation	
	2012/13	2011/12
Parkwind S.A. Louvain, Belgique	60,13%	100,00%

Parkwind S.A. est considéré comme une coentreprise vu que Colruyt Group partage le contrôle avec d'autres parties. Par conséquent Parkwind S.A. est repris dans les chiffres consolidés selon la méthode de mise en équivalence.

Les chiffres-clés de Parkwind S.A. sont les suivants (à 100%) :

	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)		
Actifs non courants	179,0	63,2
Actifs courants	50,7	-
Passifs non courants	-	-
Passifs courants	6,3	-
Bénéfice de l'exercice	0,5	-

## 8.14 Placements

### 8.14.1 Actifs non courants

	31.03.13	31.03.12
(en millions d'EUR)		
Actions disponibles à la vente	35,7	45,6
<b>Total</b>	<b>35,7</b>	<b>45,6</b>

Les placements présentés sous les actifs non courants ont évolué comme suit:

	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)		
<b>Au 1 avril</b>	<b>45,6</b>	<b>43,0</b>
Acquisitions	5,6	3,7
Cessions	-	(1,0)
Pertes de valeur	(15,3)	(0,1)
Réductions de capital	(0,2)	-
<b>Au 31 mars</b>	<b>35,7</b>	<b>45,6</b>

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 les placements ont été augmentés d'un montant net d'EUR 5,4 millions, alors que sur le groupe de distribution balte IKI une perte de valeur a été comptabilisée d'EUR 15,3 millions.

### 8.14.2 Actifs courants

	31.03.13	31.03.12
(en millions d'EUR)		
Actions détenues à des fins de transaction	8,4	8,3
Titres à revenu fixe	16,4	17,1
Autres actifs financiers courants	0,2	-
<b>Total</b>	<b>25,0</b>	<b>25,4</b>

Les placements repris sous les actifs courants ont évolué durant l'exercice comme suit:

	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)		
<b>Au 1 avril</b>	<b>25,4</b>	<b>25,1</b>
Acquisitions	8,9	9,0
Cessions (de titres détenus jusqu'à échéance)	(9,8)	(8,4)
Variations de la juste valeur par le compte de résultats	0,3	(0,3)
Autres	0,2	-
<b>Au 31 mars</b>	<b>25,0</b>	<b>25,4</b>

Les placements à court terme concernent principalement des placements détenus par la société luxembourgeoise de réassurance Locré S.A. (EUR 24,2 millions 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 2013; les variations de la juste valeur sont comptabilisées au compte de résultats.

Le rendement des titres à revenu fixe se situe entre 2,3% et 5,8% avec une moyenne de 4,0%. Les titres sont

acquis pour des durées de 4 à 30 ans, la durée moyenne étant de 10 ans.

La note 8.27 *Gestion des risques* contient plus d'informations sur la manière dont Colruyt Group gère les risques de placements. Suite à l'ajustement à la juste valeur des actifs courants au 31 mars 2013, un bénéfice a été réalisé d'EUR 0,3 million pour l'exercice actuel (comparé à une perte nette d'EUR 0,3 million pour la période 2011/12).

## 8.15 Regroupements d'entreprises

L'effet de nouveau regroupement d'entreprises sur les actifs et passifs de Colruyt Group à la date d'acquisition se présente comme suit:

	Représ dans la consolidation 2012/13	Ajustements 2012/13	Bilan à la date d'acquisition 2012/13	Représ dans la consolidation 2011/12	Ajustements 2011/12	Bilan à la date d'acquisition 2011/12
(en millions d'EUR)						
Immobilisations incorporelles	5,4	5,4	-	-	-	-
Immobilisations corporelles	1,8	1,4	0,4	1,7	1,4	0,3
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>7,2</b>	<b>6,8</b>	<b>0,4</b>	<b>1,7</b>	<b>1,4</b>	<b>0,3</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	0,1	-	0,1	0,1	-	0,1
<b>Total des actifs courants</b>	<b>0,1</b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>-</b>	<b>0,2</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>7,3</b>	<b>6,8</b>	<b>0,5</b>	<b>1,9</b>	<b>1,4</b>	<b>0,5</b>
Provisions	(0,2)	-	(0,2)	-	-	-
Passifs d'impôts différés	-	-	-	(0,6)	(0,3)	(0,3)
Passifs productifs d'intérêts	(0,3)	-	(0,3)	(0,1)	-	(0,1)
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>(0,5)</b>	<b>-</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,3)</b>
<b>Total des passifs courants</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(0,1)</b>	<b>-</b>	<b>(0,1)</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>(0,5)</b>	<b>-</b>	<b>(0,5)</b>	<b>(0,7)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>(0,4)</b>
<b>Solde nette des actifs et passifs</b>	<b>6,8</b>	<b>6,8</b>	<b>-</b>	<b>1,2</b>	<b>1,1</b>	<b>0,1</b>
<b>Quote-part de Colruyt Group dans le solde des actifs et passifs</b>						
Coût total des regroupements d'entreprises de la période		6,8			1,2	
			(6,8)			(1,2)
<b>Goodwill suite aux regroupements d'entreprises et participations supplémentaires prises selon la méthode de mise en équivalence</b>						
Montant (payé)/reçu pour les regroupements d'entreprises de la période			(6,8)			(1,2)
Montant (payé) pour les regroupements d'entreprises de la période précédente			-			(1,1)
Trésorerie acquise			0,1			0,1
<b>Flux net de trésorerie sortant</b>	<b>(6,7)</b>			<b>(2,2)</b>		

Les regroupements d'entreprise de l'exercice 2012/13 concernent d'une part l'acquisition de Leis S.A. et d'autre part la reprise de 10 magasins de la chaîne de magasins de produits surgelés O'Cool. Par le biais de l'acquisition de Leis S.A., Colruyt Group est devenu propriétaire d'un terrain et d'un bâtiment en vue de l'extension de l'activité magasin existante à Marche-en-Famenne. Cette société est ajoutée au secteur opérationnel 'Commerce de détail (Retail)'. Il s'agit d'une petite acquisition avec un impact non significatif sur le compte de pertes et profits, tant en ce qui concerne les frais de transactions relatifs à l'acquisition que la contribution de la société au résultat

consolidé.

La reprise de 10 magasins de la chaîne O'Cool permet d'accélérer la croissance des différentes formules de magasins. Ces magasins seront transformés en formules magasins de Colruyt Group

Le regroupement d'entreprise de la période 2011/12 concernait l'acquisition de Gillard et Toussaint S.P.R.L dont la dénomination a été changée en Immo Ciney S.P.R.L.

## 8.16 Groupe d'actifs et de passifs à céder classé comme étant détenu en vue de la vente et cessions de filiales

### 8.16.1 Groupe d'actifs et de passifs à céder classé en vue de la vente

Dans le courant de cet exercice comptable certains actifs faisant partie du secteur opérationnel 'Autres activités' ont été classés comme étant détenu en vue de la vente. La valorisation conformément à IFRS 5 'Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées' a résulté en une perte de valeur d'EUR 0,5 million. La perte de valeur a été intégralement comptabilisée au bilan dans la rubrique des immobilisations corporelles (note 8.11. *Immobilisations corporelles*).

Par ailleurs, il a encore été décidé de reclasser une immobilisation dans le secteur 'Commerce de détail (Retail)' (avec une valeur comptable d'EUR 1,3 million) comme étant détenu en vue de la vente. L'immobilisation est disponible à la vente immédiatement dans son état actuel. La valorisation conformément à IFRS 5 n'a entraîné aucune perte de valeur.

Enfin, un immeuble et un fonds de commerce d'un magasin en France faisant partie du secteur opérationnel 'Commerce de détail (Retail)', a été présenté comme étant détenu en vue de la vente. Ceci a résulté en une perte de valeur d'EUR 0,5 million. Cette perte a été intégralement reprise sous les immobilisations incorporelles et

corporelles (notes 8.10 *Immobilisations incorporelles* et 8.11 *Immobilisations corporelles*).

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:

	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)		
<i>Total actifs non courants</i>	2,7	3,1
<i>Total actifs courants</i>	-	4,0
<b><i>TOTAL ACTIFS</i></b>	<b>2,7</b>	<b>7,1</b>
<i>Total passifs non courants</i>	-	0,3
<i>Total passifs courants</i>	-	6,3
<b><i>TOTAL PASSIFS</i></b>	<b>-</b>	<b>6,6</b>

## 8.16.2 Cessions de filiales

Le 2 avril 2012, Colruyt Group a conclu un accord avec la direction d'Intrion S.A. en ce qui concerne la vente des activités de cette société. La valeur nette des actifs et des passifs identifiables compris dans cette transaction est d'EUR -1,0 million et était déjà reprise sous le poste

'détenue à la vente' l'année passée. Sur cette transaction de vente, une moins-value d'EUR 1,2 million fut actée l'exercice précédent sous la rubrique 'autres charges d'exploitation' du compte de résultats.

## 8.17 Actifs et passifs d'impôts différés

Les actifs et passifs d'impôts différés doivent être attribués comme suit:

### 8.17.1 Valeur nette comptable

	Actifs		Passifs		Solde	
	2012/13	2011/12	2012/13	2011/12	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)						
Immobilisations incorporelles	1,3	1,0	(1,4)	(19,2)	(0,1)	(18,2)
Immobilisations corporelles	1,3	1,4	(71,4)	(74,4)	(70,1)	(73,0)
Stocks	0,8	1,0	-	-	0,8	1,0
Autres actifs courants	2,4	2,5	(0,3)	(1,5)	2,1	1,0
Provisions pour avantages du personnel	15,2	9,7	-	-	15,2	9,7
Autres provisions	0,9	0,8	(10,9)	(13,9)	(10,0)	(13,1)
Autres passifs	2,1	1,7	(0,9)	(1,0)	1,2	0,7
Pertes fiscales reportées, crédits d'impôt et déductions fiscales	46,1	42,8	(0,3)	(0,3)	45,8	42,5
<b>Actifs/(passifs) d'impôts différés bruts</b>	<b>70,1</b>	<b>61,0</b>	<b>(85,2)</b>	<b>(110,3)</b>	<b>(15,1)</b>	<b>(49,3)</b>
Actifs/passifs d'impôt non comptabilisés	(36,2)	(28,6)	4,3	5,7	(31,9)	(22,9)
Compensation actifs/(passifs)	(23,6)	(22,9)	23,6	22,9	-	-
<b>Actifs/(passifs) d'impôts différés nets</b>	<b>10,3</b>	<b>9,5</b>	<b>(57,3)</b>	<b>(81,7)</b>	<b>(47,0)</b>	<b>(72,2)</b>

### 8.17.2. Evolution de la valeur nette comptable

	Actifs		Passifs		Solde	
	2012/13	2011/12	2012/13	2011/12	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)						
<b>Valeur nette comptable au 1 avril</b>	9,5	21,9	(81,7)	(90,3)	(72,2)	(68,4)
Augmentation/(diminution) comptabilisée dans le compte de résultats	(2,4)	(12,5)	7,2	9,2	4,8	(3,3)
Augmentation/(diminution) comptabilisée dans les autres éléments du résultat global	4,2	0,1	-	-	4,2	0,1
Acquis par regroupements d'entreprises (1)	-	-	-	(0,6)	-	(0,6)
Modification de la méthode de consolidation	(1,0)	-	17,2	-	16,2	-
<b>Valeur nette comptable au 31 mars</b>	<b>10,3</b>	<b>9,5</b>	<b>(57,3)</b>	<b>(81,7)</b>	<b>(47,0)</b>	<b>(72,2)</b>

(1) Les montants dans ce tableau sont présentés selon leur origine, tandis que la note 8.15. *Regroupements d'entreprises* fournit une position nette pour tous les regroupements d'entreprises.

Au 31 mars 2013, des actifs d'impôts différés à concurrence d'EUR 31,8 millions n'ont pas été comptabilisé par Colruyt Group (comparé à EUR 22,9 millions au 31 mars 2012). Ce montant concerne les différences temporaires ainsi que les pertes fiscales et les crédits d'impôts inutilisés pour un montant d'EUR 80,0 millions, dont EUR 57,4 millions peuvent être reportés sur des périodes ultérieures sans limitation dans le temps.

Colruyt Group a uniquement comptabilisé des actifs d'impôts différés 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 signifie endéans une période de 5 ans.

Aucune politique fixe n'existe au sein de Colruyt Group en matière de distribution de dividendes par les filiales à l'entreprise mère. Dans l'hypothèse qu'une telle politique existerait pour toutes les filiales, le passif d'impôt différé supplémentaire à comptabiliser en tant que charge d'impôts sur dividendes non distribuées par les filiales pour l'exercice 2012/13 s'élèverait à EUR 28,2 millions (comparé à EUR 20,5 millions pour l'exercice 2011/12). Compte tenu des réserves disponibles au sein de l'entité mère, aucun flux de dividendes n'est prévu de la part des filiales. Ceci explique pourquoi l'impôt différé d'EUR 4,3 millions (comptabilisé lors de l'exercice précédent) a été repris.

A partir de l'exercice d'imposition 2014, les plus-values sur actions réalisés au sein de grandes entreprises sont imposables à concurrence de 0,412%. Pour les participations détenues par le groupe, la dette fiscale calculée sur la différence entre la valeur nette comptable des participations et les fonds propres des filiales reviendrait à EUR 3,0 millions. Aucun passif d'impôt différé ne fut acté vu qu'aucune politique ni intention existe dans le groupe par rapport à la cession d'actions.

## 8.18 Stocks

	31.03.13	31.03.12
(en millions d'EUR)		
Matières premières et auxiliaires, en cours de production et produits finis	22,7	25,4
Marchandises achetées destinées à la revente	515,6	526,0
Acomptes versés	12,1	14,2
<b>Total des stocks</b>	<b>550,4</b>	<b>565,6</b>

Le stock de marchandises est présenté sur une base nette des réductions de valeurs. La réduction de valeur cumulée du stock de marchandises s'élève à EUR 6,2 millions pour cet exercice comparé à EUR 4,4 millions pour l'exercice précédente.

Le coût des stocks comptabilisé dans le compte de résultats de 2012/13 s'élève à EUR 6.205,3 millions et a été présenté dans la rubrique 'Coût des marchandises vendues'. L'année dernière ce coût s'élevait à EUR 5.839,0 millions .

## 8.19 Créances commerciales et autres créances

### 8.19.1 Autres créances non courantes

	31.03.13	31.03.12
(en millions d'EUR)		
Prêts consentis aux clients	6,3	2,9
Prêts consentis aux entreprises associées	-	13,4
Prêts consentis aux coentreprises	11,9	-
Autres créances productives d'intérêts	2,1	3,6
<b>Total des autres créances</b>	<b>20,3</b>	<b>19,8</b>

Les prêts consentis aux clients concernent essentiellement des prêts aux clients franchisés de Spar Retail S.A. Ces prêts aux clients sont présentés nets des pertes de valeur, s'élèvent à EUR 0,8 million au 31 mars 2013 (EUR 1,1 million au 31 mars 2012). Les prêts sont généralement conclus pour une période de 10 ans à un taux d'intérêt variable.

Colruyt Group a octroyé un prêt à Belwind S.A. qui fait parti de la coentreprise Parkwind S.A. pour un montant d'EUR 11,9 millions. Il s'agit d'un emprunt subordonné portant intérêts dont une partie est garantie par des garanties réelles constituées. Conformément aux dispositions contractuelles Belwind S.A. peut augmenter le montant de l'emprunt vis-à-vis de Colruyt Group à concurrence de maximum EUR 5,6 millions.

Les 'Autres créances productives d'intérêt' se composent principalement d'un prêt d'EUR 1,5 million dans le cadre de la vente des activités d'Intrion S.A.

Le prêt accordé à UAB Palink (IKI) pour un montant d'EUR 2,6 millions a été remboursé dans le courant de l'exercice.

L'échéancier des autres créances à long terme se présente comme suit:

	31.03.13	31.03.12
(en millions d'EUR)		
Remboursable entre 1 et 5 ans	10,1	9,7
Remboursable à plus de 5 ans	10,2	10,1
<b>Total</b>	<b>20,3</b>	<b>19,8</b>

### 8.19.2 Créances commerciales et autres créances à court terme

	31.03.13	31.03.12
(en millions d'EUR)		
Créances commerciales	469,0	442,9
Garanties données	0,4	0,4
<b>Total des créances commerciales</b>	<b>469,4</b>	<b>443,3</b>
TVA à recevoir	1,8	2,8
Charges à reporter	10,7	10,3
Prêts consentis aux clients venant à échéance endéans l'année	0,9	0,7
Garanties données	1,6	2,0
Intérêts à recevoir	3,0	2,2
Autres créances	9,0	8,5
<b>Total des autres créances courantes</b>	<b>27,0</b>	<b>26,5</b>

#### Créances commerciales

Les créances commerciales sont présentées nettes des pertes de valeurs. Ces pertes de valeurs s'élèvent à EUR 13,4 millions au 31 mars 2013 (par rapport à EUR 12,9 millions au 31 mars 2012).

#### Autres créances

Les autres créances sont présentées nettes des pertes de valeurs. Ces pertes de valeurs s'élèvent à EUR 3,1 millions au 31 mars 2013 (comparé à EUR 1,2 million au 31 mars 2012).

L'échéancier des créances commerciales peut être détaillé comme suit

	31.03.13		31.03.12	
	Valeur nominale	Pertes de valeur	Valeur nominale	Pertes de valeur
(en millions d'EUR)				
Non échues	417,8	-	239,0	-
Echues entre 1 et 6 mois	47,5	(3,2)	201,2	(1,9)
Echues depuis plus de 6 mois	17,1	(10,2)	15,5	(10,9)
<b>Total</b>	<b>482,4</b>	<b>(13,4)</b>	<b>455,8</b>	<b>(12,9)</b>

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	
	2012/13	2011/12	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)				
<i>Au 1 avril</i>	(12,9)	(9,6)	(1,2)	(2,4)
Dotation	(6,8)	(7,3)	(2,0)	(0,3)
Reprise/utilisation	6,3	4,1	0,1	1,5
<b>Au 31 mars</b>	<b>(13,4)</b>	<b>(12,9)</b>	<b>(3,1)</b>	<b>(1,2)</b>

Le suivi des créances commerciales se fait de manière différente selon le secteur d'activité et ce en fonction des caractéristiques du portefeuille clients.

Dans ce cadre, Colruyt Group fait également appel à un partenaire externe pour des notations de crédit.

## 8.20 Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31.03.13	31.03.12
(en millions d'EUR)		
Total des placements de trésorerie avec une durée initiale de trois mois ou moins	322,0	103,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	181,9	204,9
<b>Total des actifs</b>	<b>503,9</b>	<b>308,3</b>
Découverts bancaires	-	0,7
<b>Total des passifs</b>	<b>-</b>	<b>0,7</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nette</b>	<b>503,9</b>	<b>307,6</b>

## 8.21 Capitaux propres

### 8.21.1 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) ces dernières années a toujours été supérieur à un tiers du bénéfice de Colruyt Group et s'élève cette année à 44,3%. Selon les dispositions statutaires, au moins 90% du bénéfice distribuable est destinés aux actionnaires et un maximum de 10% aux administrateurs. Par ailleurs, Colruyt Group tente de créer de la valeur ajoutée pour les actionnaires, en plus de sa croissance organique, 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.

## 8.21.2 Capital

Sur décision de l'Assemblée Générale extraordinaire des Actionnaires du 11 octobre 2012, le capital a été augmenté de 332.725 actions VVPR avec avantage fiscal, réservées aux membres du personnel de Colruyt Group; cette augmentation représente un apport en capital d'EUR 10,1 millions.

Le capital social de l'Entreprise au 31 mars 2013 s'élève à EUR 249,2 millions répartis en 155.465.925 actions ordinaires sans valeur nominale et 9.386.924 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.

## 8.21.3 Actions propres

Les actions propres sont comptabilisées au coût des actions rachetées. Au 31 mars 2013, Colruyt Group détenait 8.350.868 actions propres, soit 5,07% 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 2013 jusqu' au 1 juin 2013 inclus, l'Entreprise n'a acquis aucune action propre. 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.

## 8.21.4 Dividendes

Le 21 juin 2013, le Conseil d'Administration a proposé la mise en paiement d'un dividende brut d'EUR 156,6 millions soit EUR 1 par action. L'exercice précédent, le dividende proposé s'élevait à EUR 148,4 millions soit EUR 0,95 par action. Ce montant tient compte de la situation du rachat d'actions propres jusqu'au 1 juin 2013 inclus et du nombre d'actions réservées dans le cadre de la participation au bénéfice due en septembre 2013. Le dividende n'a pas été repris dans les comptes consolidés de l'exercice 2012/13.

## 8.21.5 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 EUR 37,519 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 2012, un montant d'EUR 24,6 millions (comprenant le précompte mobilier et les charges sociales) a été réservé dans le cadre de la participation au bénéfice. Au cours de l'exercice, EUR 2,9 millions (hors précompte mobilier) a été attribué sous forme d'actions, ce qui correspond à 97.196 actions dont 97.143 actions ont été distribuées.

Le 31 mars 2013, un montant d'EUR 26 millions (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, 7.396 membres du personnel ont choisi de recevoir leur participation au bénéfice sous la forme d'actions, ce qui correspond à un montant d'EUR 3,1 millions (précompte mobilier exclu) et à un nombre de 83.556 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)
<b>Au 1 avril 2012</b>	<b>159.465.925</b>	<b>9.054.199</b>	<b>168.520.124</b>	<b>12.355.249</b>	<b>156.164.875</b>
Augmentation du capital réservée au personnel	-	332.725	332.725	-	332.725
Rachat d'actions propres	-	-	-	92.762	(92.762)
Attribution au personnel au titre de participation au bénéfice (exercice 2011/12)	-	-	-	(97.143)	97.143
Annulation d'actions propres	(4.000.000)	-	(4.000.000)	(4.000.000)	-
<b>Au 31 mars 2013</b>	<b>155.465.925</b>	<b>9.386.924</b>	<b>164.852.849</b>	<b>8.350.868</b>	<b>156.501.981</b>
<b>Au 1 avril 2011</b>	<b>159.465.925</b>	<b>8.829.005</b>	<b>168.294.930</b>	<b>9.761.336</b>	<b>158.533.594</b>
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
<b>Au 31 mars 2012</b>	<b>159.465.925</b>	<b>9.054.199</b>	<b>168.520.124</b>	<b>12.355.249</b>	<b>156.164.875</b>

## 8.21.6 Structure de l'actionnariat

Suivant la dernière déclaration de transparence du 20 décembre 2012, la structure de l'actionnariat de la S.A. Ets. Fr. Colruyt se présente comme suit:

	Actions
Famille Colruyt et apparentés	78.351.730
Ets. Fr. Colruyt S.A. (actions propres)	8.350.868
Groupe Sofina	8.750.000
<b>Total des personnes agissant de concert</b>	<b>95.452.598</b>

Le solde du total d'actions émises au 31 mars 2013 (164.852.849 actions), soit 69.400.251 actions ou 42,10%, est dans les mains du public. Pour plus de détails, nous renvoyons le lecteur à la Partie 04: Gouvernance d'entreprise.

## 8.21.7 Autres réserves

Les autres réserves se présentent comme suit:

	01.04.2012	Dotation/ (diminution)	31.03.2013
(en millions d'EUR)			
Profits / (pertes) actuariel(l)e)s après impôts sur les passifs au titre d'avantages du personnel à long terme	8,9	(8,9)	-
Bénéfices / (pertes) résultant de la conversion de filiales étrangères	(0,8)	0,4	(0,4)
Quote-part dans les autres éléments du résultat global des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	(9,8)	0,9	(8,9)
Réductions sur augmentations du capital	8,9	1,7	10,6
Plus-values sur les actions attribuées au titre de participation au bénéfice	3,2	(0,1)	3,1
Variation de la provision de la participation au bénéfice en actions	(6,3)	0,3	(6,0)
<b>Total autres réserves</b>	<b>4,1</b>	<b>(5,7)</b>	<b>(1,6)</b>

	01.04.2011	Dotation/ (diminution)	31.03.2012
(en millions d'EUR)			
Profits / (pertes) actuariel(l)e)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 participations prises selon la méthode de mise en équivalence	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)
<b>Total autres réserves</b>	<b>15,8</b>	<b>(11,7)</b>	<b>4,1</b>

## 8.22 Bénéfice par action

	2012/13	2011/12
<b>Total des activités</b>		
Résultat net (quote-part de Colruyt Group) (en millions d'EUR)	353,7	342,9
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	156.217.581	157.391.224
Bénéfice par action - de base et dilué (en EUR)	2,26	2,18

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

	2012/13	2011/12
<b>Nombre d'actions ordinaires en circulation au 1 avril</b>		
Impact de l'augmentation de capital	91.499	60.677
Impact des actions attribuées au titre de la participation au bénéfice	48.572	50.630
Impact des actions rachetées	(87.365)	(1.253.677)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au 31 mars</b>	<b>156.217.581</b>	<b>157.391.224</b>

## 8.23 Provisions

	Risques liés à l'environnement	Autres risques	Total
(en millions d'EUR)			
<b>Au 1 avril 2012</b>	<b>3,4</b>	<b>9,0</b>	<b>12,4</b>
Acquis par regroupements d'entreprises	0,2	-	0,2
Dotation	1,2	7,6	8,8
Utilisation	(1,4)	(2,5)	(3,9)
Reprise	(0,1)	(1,1)	(1,2)
Cessation d'activités	-	(0,4)	(0,4)
Autres	-	0,1	0,1
<b>Au 31 mars 2013</b>	<b>3,3</b>	<b>12,7</b>	<b>16,0</b>

(en millions d'EUR)			
<b>Au 1 avril 2011</b>	<b>5,5</b>	<b>7,9</b>	<b>13,4</b>
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	-	(0,1)	(0,1)
<b>Au 31 mars 2012</b>	<b>3,4</b>	<b>9,0</b>	<b>12,4</b>

Les provisions pour risques environnementaux ont été constituées afin de couvrir les coûts d'assainissements de l'activité des stations-service DATS24 ainsi que l'assainissement de terrains (lors des acquisitions pour l'activité des magasins).

Les autres provisions comprennent essentiellement des provisions pour des litiges en cours, des provisions pour réassurances et des provisions pour inoccupation.

## 8.24 Passifs non courants relatifs aux avantages du personnel

	Avantages pour départ anticipé	Autres avantages postérieurs à l'emploi	Total
(en millions d'EUR)			
<b>Au 1 avril 2012</b>	<b>29,0</b>	<b>5,4</b>	<b>34,3</b>
Dotation (1)	3,6	1,0	4,6
Reprise/utilisation (1)	(1,9)	(0,1)	(2,0)
Actualisation (2)	1,2	0,1	1,3
Bénéfices et pertes actuariels (3)	12,0	1,1	13,1
<b>Au 31 mars 2013</b>	<b>43,9</b>	<b>7,4</b>	<b>51,3</b>
<b>Au 1 avril 2011</b>	<b>27,3</b>	<b>4,4</b>	<b>31,7</b>
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)	-	(0,2)
Actualisation (2)	1,4	0,1	1,5
Bénéfices et pertes actuariels (3)	0,5	0,2	0,7
<b>Au 31 mars 2012</b>	<b>29,0</b>	<b>5,4</b>	<b>34,3</b>

(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 retraite 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 retraite sont comptabilisées dans le compte de résultats de l'exercice durant lequel elles sont exigibles. Au cours de l'exercice 2012/13, elles ont atteint un total d'EUR 10,9 millions (par rapport à EUR 8,6 millions pendant la période précédente). 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 retraite 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 préretraites. Depuis le 1 janvier 2012 la dénomination du régime de 'préretraite' 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, et dans l'arrêté royal du 3 mai 2007 décrivant la gestion du système de chômage avec complément d'entreprise. D'autres CCT conclues au sein du Conseil National du Travail ainsi que 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 retraite. 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. Tous les profits et pertes actuariels sont repris dans l'état du résultat global de la période au cours de laquelle ils interviennent.

Colruyt Group revoit régulièrement les hypothèses à long terme en rapport aux obligations. Pour cet exercice, Colruyt Group utilise les hypothèses suivantes dans ses calculs:

- taux d'actualisation: 3%, comparé à 4% l'année dernière
- inflation, augmentation des rémunérations: 2,5% (inchangé par rapport à l'année dernière).

L'ajustement cette année des paramètres actuariels a eu un impact sur les obligations en rapport aux indemnités de départ anticipé d'EUR 12,0 millions. Les principaux changements se rapportent à l'utilisation de nouvelles échelles de rémunération, la mise à jour des tableaux de mortalité, la rotation de personnel modifiée et la modification du taux d'actualisation.

Au cours de la période précédente, 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).

La dotation à la provision pour indemnités de départ anticipé de l'exercice est d'EUR 3,6 millions (comparé à EUR 1,8 million l'exercice précédent) et est due principalement à la décision du groupe de considérer plus de fonctions en tant que métiers pénibles.

#### *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 par la loi (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 retraite ou jusqu'au chômage avec complément d'entreprise .

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 de la législation modifiée l'exercice précédent sur les autres avantages postérieurs à l'emploi a été comptabilisé de la même manière que celui pour les indemnités de départ anticipé.

## 8.25 Passifs productifs d'intérêts

### 8.25.1 Passifs non courants productifs d'intérêts

	Dettes de location-financement	Prêts bancaires	Autres	Total
(en millions d'EUR)				
<b>Au 1 avril 2012</b>	<b>19,7</b>	<b>1,2</b>	<b>8,2</b>	<b>29,1</b>
Acquis par regroupements d'entreprises	-	0,3	-	0,3
Dotation	1,6	0,3	-	1,9
Transfert vers court terme	(2,5)	(0,5)	(0,4)	(3,4)
Variation de la valeur temporelle de l'argent	-	-	1,1	1,1
<b>Au 31 mars 2013</b>	<b>18,8</b>	<b>1,3</b>	<b>8,9</b>	<b>29,0</b>
<b>Au 1 avril 2011</b>	<b>5,9</b>	<b>2,4</b>	<b>8,1</b>	<b>16,4</b>
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)	(0,5)	(5,1)
Variation de la valeur temporelle de l'argent	-	-	0,5	0,5
<b>Au 31 mars 2012</b>	<b>19,7</b>	<b>1,2</b>	<b>8,2</b>	<b>29,1</b>

Colruyt Group ne court aucun risque de change sur ses emprunts, car ils sont tous libellés en devise locale.

## 8.25.2 Passifs non courants productifs d'intérêts et échéant dans l'année

	Dettes de location-financement	Prêts bancaires	Autres	Total
(en millions d'EUR)				
<b>Au 1 avril 2012</b>	2,9	0,9	0,5	4,3
Diminution	(3,0)	(1,0)	(0,4)	(4,4)
Transfert du long terme	2,5	0,5	0,4	3,4
Autres	-	(0,1)	(0,1)	(0,2)
<b>Au 31 mars 2013</b>	<b>2,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>3,1</b>

	1,6	0,8	0,5	2,8
<b>Au 1 avril 2011</b>	<b>5,1</b>	-	-	<b>5,1</b>
Dotation				
Diminution	(7,1)	(1,2)	(0,4)	(8,7)
Transfert du long terme	3,4	1,3	0,4	5,1
<b>Au 31 mars 2012</b>	<b>2,9</b>	<b>0,9</b>	<b>0,5</b>	<b>4,3</b>

Dans la note afférente aux passifs productifs d'intérêts les garanties reçues ne sont pas reprises. Dans l'état consolidé de la situation financière, ces garanties reçues sont reprises sous le poste passifs productifs d'intérêts et autres passifs pour un montant d'EUR 0,1 million (exercice précédent EUR 0,1 million).

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 d'EUR 1,6 million s'explique essentiellement par la conclusion de nouveaux contrats de location-financement, ayant des durées de plus de 5 ans, pour l'acquisition de matériel roulant,

L'exercice précédent l'augmentation des dettes de location-financement courants et non courants s'expliquait principalement par l'acquisition d'un centre logistique à Malines, visant à soutenir les activités de Spar.

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 EUR 0,7 million, est garantie par des garanties réelles constituées. La valeur nette des actifs gérés s'élève à EUR 7,5 millions (voir note 8.11 *Immobilisations corporelles*).

## 8.25.3 Echéancier de remboursement

	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	Total
(en millions d'EUR)				
Dettes de location-financement et assimilées	2,4	6,8	12,0	21,2
Prêts bancaires à long terme	0,3	1,0	0,3	1,6
Autres	0,4	8,9	-	9,3
<b>Total au 31 mars 2013</b>	<b>3,1</b>	<b>16,7</b>	<b>12,3</b>	<b>32,1</b>

	2,9	5,9	13,8	22,6
Dettes de location-financement et assimilées				
Prêts bancaires à long terme	0,9	1,2	-	2,1
Autres	0,5	1,0	7,2	8,7
<b>Total au 31 mars 2012</b>	<b>4,3</b>	<b>8,1</b>	<b>21,0</b>	<b>33,4</b>

## 8.25.4. Dettes de location-financement

	Paiements 2012/13	Intérêts 2012/13	Principal 2012/13	Paiements 2011/12	Intérêts 2011/12	Principal 2011/12
(en millions d'EUR)						
< 1 an	2,9	0,5	2,4	3,6	0,6	2,9
1-5 ans	8,3	1,5	6,8	7,6	1,7	5,9
> 5 ans	12,9	0,9	12,0	14,9	1,2	13,8
<b>Total</b>	<b>24,1</b>	<b>2,9</b>	<b>21,2</b>	<b>26,1</b>	<b>3,5</b>	<b>22,6</b>

## 8.25.5. Prêts bancaires et autres

	Rembour- sements 2012/13	Intérêts 2012/13	Capital 2012/13	Rembour- sements 2011/12	Intérêts 2011/12	Capital 2011/12
(en millions d'EUR)						
< 1 an	0,7	-	0,7	1,5	0,1	1,4
1-5 ans	10,0	0,1	9,9	2,3	0,1	2,2
> 5 ans	0,3	-	0,3	7,2	-	7,2
<b>Total</b>	<b>11,0</b>	<b>0,1</b>	<b>10,9</b>	<b>11,0</b>	<b>0,2</b>	<b>10,8</b>

## 8.26 Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs

	31.03.13	31.03.12
(en millions d'EUR)		
Autres passifs non courants	0,1	0,1
<b>Total autres passifs (non courants)</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
Dettes commerciales	952,0	868,2
Garanties reçues et acomptes sur commandes	15,4	21,0
<b>Total dettes commerciales</b>	<b>967,4</b>	<b>889,2</b>
Passifs courants relatifs aux avantages du personnel	370,7	346,0
TVA et autres taxes à payer	62,2	62,7
Dividendes à payer	2,5	2,4
Produits à reporter	15,6	17,1
Autres postes à payer	10,7	3,9
<b>Total passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs (courants)</b>	<b>461,7</b>	<b>432,1</b>

### Echéancier de remboursement

	< 1 an	1-5 ans
(en millions d'EUR)		
Autres passifs (non courants)	-	0,1
Dettes commerciales	967,4	-
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	461,7	-
<b>Total au 31 mars 2013</b>	<b>1.429,1</b>	<b>0,1</b>

### (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	-
<b>Total au 31 mars 2012</b>	<b>1.321,3</b>	<b>0,1</b>

## 8.27 Gestion des risques

### 8.27.1 Risques liés aux instruments financiers

#### a. Risque de taux de change

Les principales unités opérationnelles se situent dans la Zone Euro, à l'exception des activités en Inde. Les risques de conversion dans le cadre de la consolidation des produits et charges des filiales qui n'établissent pas leurs comptes en EUR 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 du taux de change est basée sur les positions suivantes en devises étrangères:

	Dettes commerciales	
	31.03.13	31.03.12
(en millions d'EUR)		
USD	1,2	1,3
AUD	0,1	0,2
ZAR	0,2	0,1
INR	0,1	0,1
GBP	0,1	0,1
<b>Total</b>	<b>1,7</b>	<b>1,8</b>

L'influence des fluctuations des cours par rapport à l'EUR est relativement limitée.

Colruyt Group ne détient pas d'autres actifs ou passifs financiers en devises étrangères.

éte conclus à taux fixe.

Les dettes de location-financement de Colruyt Group représentaient EUR 21,2 millions au 31 mars 2013 (EUR 22,6 millions au 31 mars 2012) et sont pour la plupart à taux d'intérêt variable.

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:

	2012/13	2012/13	2011/12	2011/12
	-1%	+1%	-1%	+1%
(en millions d'EUR)				
Charges d'intérêts sur dettes de location-financement et emprunts	0,1	(0,1)	0,2	(0,2)
Produits sur prêts consentis aux clients et autres créances productives d'intérêts	(0,3)	0,3	(0,3)	0,3
Produits sur comptes à terme	(2,3)	2,3	(1,6)	1,6
Produits sur titres détenus à des fins de transactions	(0,1)	0,1	(0,2)	0,2
<b>Effet net sur le résultat d'une fluctuation du taux d'intérêt</b>	<b>(2,6)</b>	<b>2,6</b>	<b>(1,9)</b>	<b>1,9</b>

### c. Risque de crédit

Pour Colruyt Group, le risque de crédit lié aux créances commerciales est limité, vu qu'un nombre important de clients paie ses achats au comptant, et ceci principalement dans le secteur opérationnel du 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. De plus, Colruyt Group demande des garanties bancaires aux

entrepreneurs indépendants affiliés ou de la trésorerie bloquée aux clients importants de DATS24. Symétrie, l'activité graphique de Colruyt Group, offre également des délais de paiement d'usage dans leur secteur, également doublés d'une analyse 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 2012/13	Pertes de valeur 2012/13	Valeur nette 2012/13	Garanties ban- caires reçues hors bilan 2012/13	Valeur brute 2011/12	Pertes de valeur 2011/12	Valeur nette 2011/12	Garanties ban- caires reçues hors bilan 2011/12
(en millions d'EUR)								
Autres créances productives d'intérêts	14,9	(0,9)	14,0	-	17,4	(1,2)	16,3	-
Garanties octroyées	2,0	-	2,0	-	2,4	-	2,4	-
Prêts consentis aux clients	8,0	(0,8)	7,2	-	4,7	(1,1)	3,6	-
Actifs financiers disponibles à la vente	55,3	(19,6)	35,7	-	46,0	(0,4)	45,6	-
Actifs financiers détenu à des fins de transaction	25,9	(0,9)	25,0	-	26,1	(0,7)	25,4	-
Créances commerciales	482,4	(13,4)	469,0	21,9	455,7	(12,9)	442,9	19,8
Autres créances	26,7	(2,2)	24,5	-	24,5	-	24,5	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	503,9	-	503,9	-	308,3	-	308,3	-
<b>Total</b>	<b>1.119,1</b>	<b>(37,8)</b>	<b>1.081,3</b>	<b>21,9</b>	<b>885,2</b>	<b>(16,3)</b>	<b>868,9</b>	<b>19,8</b>

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 EUR 34,8 millions (par rapport à EUR 30,2 millions pour la période comparative). Le recouvrement de ce solde restant dû est ainsi assuré par des garanties bancaires à concurrence d'EUR 21,9 millions (par rapport à EUR 19,8 millions 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 toujours 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 de courte durée. Finco assure un suivi permanent de la position de trésorerie de Colruyt Group par le biais de prévisions de trésorerie. 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 résultant 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 5,0% (8,1% 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 2013 à EUR 25,0 millions, dont EUR 24,2 millions 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 augmentation de valeur d'un montant net d'EUR 0,3 million. Au cours de l'exercice précédent une diminution de valeur d'EUR 0,3 million avait été comptabilisée.

#### **f. Actifs financiers par catégorie et par classe:**

Conformément à IFRS 7, 'Instruments financiers: Informations à fournir', les instruments financiers sont classés sur base d'une hiérarchie de la juste valeur.

	Coût historique ou coût amorti 2012/13	Evaluation à la juste valeur			
		Prix publiés Niveau 1 2012/13	Prix de marché observables Niveau 2 2012/13	Prix de marché non observables Niveau 3 2012/13	
(en millions d'EUR)					
<b>Actifs financiers:</b>					
Placements disponibles à la vente, (par le biais de l'état du résultat global)	19,7	-	-	16,0	
Prêts et créances	516,7	-	-	-	
Placements détenus à des fins de transactions (par le biais du compte de résultats)	-	25,0	-	-	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	503,9	-	-	-	
<b>Total au 31 mars 2013</b>	<b>1.040,3</b>	<b>25,0</b>	<b>-</b>	<b>16,0</b>	
<b>Passifs financiers:</b>					
Passifs productifs d'intérêts	10,9	-	-	-	
Dettes de location-financement	21,2	-	-	-	
Dettes commerciales	967,4	-	-	-	
Départs bancaires	-	-	-	-	
<b>Total au 31 mars 2013</b>	<b>999,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Actifs financiers:</b>					
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	-	-	-	
<b>Total au 31 mars 2012</b>	<b>832,9</b>	<b>25,4</b>	<b>-</b>	<b>10,6</b>	
<b>Passifs financiers:</b>					
Passifs productifs d'intérêts	10,7	-	-	-	
Dettes de location-financement	22,6	-	-	-	
Dettes commerciales	889,2	-	-	-	
Départs bancaires	0,7	-	-	-	
<b>Total au 31 mars 2012</b>	<b>923,3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

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 certains paramètres 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 d'un montant net d'EUR 5,3 millions. Ceci s'explique quasi totalement par des libérations de capital.

## 8.27.2 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 situation 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, détient une longue expérience en tant que directeur général et siège dans plusieurs autres groupes en qualité d'administrateur indépendant. Une description détaillée du fonctionnement du Comité d'Audit se trouve en Partie 04: Gouvernance d'entreprise.

## 8.28 Droits et engagements hors bilan

Colruyt Group a contracté un certain nombre d'engagements, qui ne sont pas repris dans l'état de la situation financière. Il s'agit d'une part d'obligations en matière de location et 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:

	31.03.13	<1 an	1-5 ans	>5 ans
Contrats de location en tant que preneur	56,2	18,5	22,8	14,9
Engagements d'achat d'immobilisations	28,9	15,4	13,5	-
Engagements d'achat de marchandises destinées à la vente	73,9	73,5	0,4	-
Autres engagements	9,5	6,3	3,2	-

	31.03.12	<1 an	1-5 ans	>5 ans
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 d'EUR 25,8 millions (comparé à EUR 24,7 millions lors de 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 d'EUR 28,9 millions, 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 d'EUR 73,9 millions, 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 d'EUR 8,0 millions (EUR 13,1 millions 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 d'EUR 1,5 million.

Colruyt Group dispose également de certains droits, qui ne sont pas repris dans l'état de la situation financière. Occasionnellement Colruyt Group donne en location des biens immobiliers sur base de contrats de location simple ('leasing opérationnel'). Colruyt Group dispose par ailleurs de certains droits de vente, qui découlent exclusivement de la vente d'immobilisations.

(en millions d'EUR)

Contrats de location en tant que bailleur	31.03.13	<1 an	1-5 ans	>5 ans
Contrats de location en tant que bailleur	10,3	6,1	4,2	-
Droits découlant de la vente d'immobilisations	6,2	2,4	3,8	-

31.03.13

<1 an

1-5 ans

>5 ans

(en millions d'EUR)

Contrats de location en tant que bailleur	31.03.12	<1 an	1-5 ans	>5 ans
Contrats de location en tant que bailleur	13,5	6,4	7,1	-
Droits découlant de la vente d'immobilisations	6,8	0,5	6,4	-

31.03.12

<1 an

1-5 ans

>5 ans

## 8.29 Passifs éventuels et actifs éventuels

Les passifs éventuels et les actifs éventuels comprennent tous les éléments non comptabilisés au bilan que Colruyt Group détient 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:

(en millions d'EUR)	31.03.13	31.03.12
Garantie en faveur des coentreprises	70,0	-
Litiges	5,3	4,2
Autres	2,2	2,6

En application de la stratégie du Groupe Colruyt en ce qui concerne les investissements dans les parcs éoliens offshore, le Groupe s'est porté caution au cours de cet année pour la mise en œuvre d'un certain nombres de projets de Parkwind S.A. pour un montant d'EUR 70 millions.

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 d'EUR 5,3 millions (comparé à EUR 4,2 millions pour la période précédente). Sur base des conseils juridiques obtenus, des provisions à hauteur d'EUR 4,6 millions ont été constituées (par rapport à EUR 3,3 millions pour la période précédente).

Les litiges en matière de droit commercial à concurrence d'EUR 1,9 millions (EUR 1,7 millions pour la période précédente) sont généralement liées à de prétdendus 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 (EUR 1,6 millions pour la période comparative) concernent essentiellement des ruptures contestées de contrats de travail.

Les autres litiges, qui représentent ensemble un passif éventuel d'EUR 1,8 million (EUR 0,9 million 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 auprès de plusieurs distributeurs en ce qui concerne des 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. Ces enquêtes ont évolué pour Colruyt Group comme suit :

#### 1. Dossier concernant les produits de parfumerie, de droguerie et de soins.

Le rapport d'enquête déposé par l'Auditorat prône que 7 supermarchés, dont Colruyt, auraient conclus des accords de prix prohibés entre 2002 et 2007 avec 11 fournisseurs. Par conséquent, une action a été entamée auprès du Conseil de la concurrence le 1 octobre 2012. Colruyt Group conteste le point de vue de l'Auditorat et prépare une réponse au rapport d'enquête. L'agenda pour la suite de la procédure n'a pas encore été établi. Compte tenu de l'incertitude par rapport au cadre institutionnel (vu que les amendements de loi ne sont pas encore entré en vigueur), il est impossible de faire une estimation en ce qui concerne le délai nécessaire pour parvenir à une décision, ni en ce qui concerne la décision que l'autorité de la concurrence prendra, ni non plus de la hauteur de l'amende éventuelle qui sera imposé par l'autorité de la concurrence belge.

Vu ce qui précède, une décision de l'autorité de la concurrence n'est pas attendue avant fin 2014.

Selon la législation actuelle, la hauteur de l'amende est néanmoins limitée à un maximum de 10% du chiffre d'affaires groupe de l'exercice qui précède celle de l'année ou le jugement est prononcé. De plus la possibilité existe sous la législation actuelle de faire appel contre le jugement de l'autorité de la concurrence. Par conséquent la date où tombera la décision finale est très incertaine en ce moment.

De ce qui précède nous pouvons déduire qu'il est momentanément impossible d'établir une estimation appropriée des conséquences financières et du timing.

#### 2. Dossier concernant le chocolat

Dans le dossier des produits de chocolat, le Conseil de la concurrence a rendu un jugement le 7 avril 2011. Le Conseil a décidé de ne pas donner de suite positive à la demande de l'Auditorat à cause d'une violation des droits de la défense des distributeurs dans ce dossier. Colruyt Group n'est pas au courant d'une reprise.

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 EUR 2,2 millions (EUR 2,6 millions pour la période précédente).

### 8.30 Dividendes payés et proposés

Au 3 octobre 2012, un dividende brut d'EUR 0,95 par action a été versé aux actionnaires.

Pour l'exercice 2012/13, le Conseil d'Administration proposera un dividende brut d'EUR 1,00 par action, payable à partir du 2 octobre 2013. Puisque l'approbation de ce dividende s'effectue à l'occasion de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 septembre 2013, 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 distribution proposée par le Conseil d'Administration se rapporte à 156.585.537 actions (réduction faite des actions propres rachetées et compte tenu des actions réservées au titre de la participation au bénéfice), comme établi le 1 juin 2013, le montant total des dividendes à payer s'élève à EUR 156,6 millions.

### 8.31 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 de 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 coentreprises (voir note 8.13. Participations dans des coentreprises)
- e) 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 concernent les entreprises associées, les coentreprises et les 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.

### 8.31.1 Transactions entre parties liées exclusives des rémunérations des administrateurs et membres de la direction

	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)		
Produits	2,8	2,2
Charges	1,2	2,4
Créances	14,1	15,4
Passifs	6,9	0,3
Dividendes payés	82,6	75,1

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.

Les transactions avec différentes parties liées ont donné lieu à des produits s'élevant à EUR 2,8 millions (EUR 2,2 millions pour la période précédente). En effet, des prestations fournies aux entreprises associées et les coentreprises se sont chiffrées à EUR 0,9 millions (contre EUR 0,2 millions la période précédente). En outre, des intérêts ont été reçus d'une coentreprise pour un montant d'EUR 1,5 millions.

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 d'EUR 1,0 million (comparé à EUR 2,2 millions l'exercice précédent) et un abandon de créance pour un montant d'EUR 0,2 million (par rapport à EUR 0,2 million pour l'exercice précédent).

Les créances restant dues par les parties liées concernent essentiellement les soldes restant dus par des entreprises associées et des coentreprises. Dans ce cadre, Colruyt Group détient une créance productive d'intérêts à la date de clôture, conclue à des conditions de marché, pour un montant d'EUR 11,9 (EUR 13,4 millions lors de l'exercice précédent). De plus, Colruyt Group détient des créances courantes sur des coentreprises à concurrence d'EUR 2,1 millions (EUR 2,0 millions lors de l'exercice précédent).

Les passifs restant dus aux parties liées concernent essentiellement les soldes restant dus par rapport aux coentreprises. A la date de clôture il s'agit surtout d'une dette d'EUR 5,8 millions restant due vis-à-vis d'une coentreprise, ce qui représente le montant du capital non versé du capital de la coentreprise. En outre, Colruyt Group détient des dettes courantes par rapport aux coentreprises pour un montant d'EUR 1,1 million.

Les dividendes payés aux actionnaires de référence s'élèvent à EUR 82,6 millions. Il s'agit du paiement des dividendes relatifs à l'exercice 2011/12. Les dividendes payés sont présentés sur une base brute, afin de faire abstraction de la qualité des actionnaires.

## 8.31.2 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 2012/13	Nombre personnes / actions 2012/13	Rémunérations 2011/12	Nombre personnes/ actions 2011/12
(en millions d'EUR)				
<b>Conseil d'Administration</b>				
Rémunérations variables (tantièmes)	3,5		3,4	9
Indemnités fixes (émoluments)	1,0		1,0	9
<b>Direction</b>				
Salaires	2,66		2,25	11
Rémunérations variables	2,28		2,26	9
Primes versées aux régimes à cotisations définies et autres éléments	0,37		0,41	
Avantages fondés sur des actions	0,03	706	0,02	503

Les tantièmes concernent les montants à payer au titre de l'exercice 2012/13, 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 accordées aux principaux dirigeants.

## 8.32 Evénements postérieurs à la date de clôture

Aucun événement postérieur à la date de clôture ne s'est produit.

## 8.33 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.

	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)		
Missions de contrôle	0,9	0,9
Autres	0,8	0,4
<b>Total</b>	<b>1,7</b>	<b>1,3</b>

Les honoraires relatifs aux travaux d'audit s'élevaient à EUR 0,9 million, dont EUR 0,2 million à charge de l'Entreprise et EUR 0,7 million 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 EUR 0,8 million.

## 8.34 Liste des sociétés consolidées

### 8.34.1 Entreprise

Ets. Fr. Colruyt S.A.	Hal, Belgique	-	Jacodi S.C.I. (1)	Rochefort sur Nenon, France	100%
			Leis S.A.	Hal, Belgique	100%
			Les Clauzures S.C.I. (1)	Montauban, France	100%
			Locré S.A.	Luxembourg,	
				Grand-duc'hé de Luxembourg	100%

### 8.34.2 Filiales

Alvocol S.A.	Hal, Belgique	59,88%	Pro à Pro Distribution Export S.A.S. (1)	Montauban, France	100%
Atout Trefle S.C.I. (1)	Rochefort sur Nenon, France	100%	Pro à Pro Distribution Nord S.A.S. (1)	Chalette S/L, France	100%
Aubépine S.A.R.L. (1)	Chalette S/L, France	100%	Pro à Pro Distribution Sud S.A.S. (1)	Montauban, France	100%
Bio-Planet S.A.	Hal, Belgique	100%	R.H.C. S.A.S. (1)	Boissy Saint Leger, France	100%
Blin Etablissements S.A.S. (1)	Saint Gilles, France	100%	Roecol S.A.	Lokeren, Belgique	50%
Bornem S.P.R.L.	Hal, Belgique	100%	Sama S.C.I. (1)	Rochefort sur Nenon, France	100%
Buurtwinkels Okay S.A.	Hal, Belgique	100%	Sodeger S.A.S. (1)	Château Gontier, France	100%
Codifrais S.A.S. (1)	Longueil St M, France	100%	Sodifrais S.A.S. (1)	Illkirch Graffenstaden, France	100%
Colim S.C.R.L.	Hal, Belgique	100%	Spar Retail S.A.	Ternat, Belgique	100%
Colimpo Ltd.	Hong Kong	100%	Super 10 S.A.R.L. (1)	Chateauneuf S/L, France	100%
Collivery S.A.	Hal, Belgique	100%	Symeta S.A.	Hal, Belgique	100%
Colruyt Distribution France S.A.S. (1)	Rochefort sur Nenon, France	100%	Transpro S.A.S. (1)	La Possession, France	100%
Colruyt France S.A. (1)	Montauban, France	100%	Transpro France S.A.S. (1)	Aiton (Savoie), France	100%
Colruyt Gestion S.A.	Luxembourg, Grand-duc'hé de Luxembourg	100%	U.C.G.A. Unifrais S.A. (1)	Estillac, France	99,12%
Colruyt Group Services S.A.	Hal, Belgique	100%	Unifrais Distribution S.A.S. (1)	Estillac, France	99,12%
Colruyt IT Consultancy India Priv. Ltd	Hyderabad, Inde	100%	Vaucamps S.A.	Hal, Belgique	100%
Colruyt Luxembourg S.A.	Luxembourg, Grand-duc'hé de Luxembourg	100%	Vlevico S.A.	Hal, Belgique	100%
Colruyt Mobile S.A.	Hal, Belgique	100%	Walcodis S.A.	Ath, Belgique	100%
Colruyt Retail S.A.	Ciney, Belgique	100%	Waldico S.A.	Ath, Belgique	100%
Colruyt Vastgoed Nederland B.V.	Hillegom, Les Pays-Bas	100%	W-Cycle S.A.	Hal, Belgique	100%
Comels S.A.	Hal, Belgique	100%	WE Power S.A.	Hal, Belgique	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%			
Distien 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%			
Filantwe S.A.	Ternat, Belgique	100%			
Fildiest 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%			
Filroeul 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 Colruyt France S.A.S. (1)	Rochefort sur Nenon, France	100%			
Immoco S.A.R.L. (1)	Rochefort sur Nenon, France	100%			
Immo Dassenveld S.A.	Hal, Belgique	100%			
Infoco S.A.	Hal, Belgique	100%			

### 8.34.3 Coentreprises

Parkwind S.A.	Louvain, Belgique	60,13%
---------------	-------------------	--------

### 8.34.4 Entreprise associés

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.

## 8.34.5 Modifications du périmètre de consolidation

### a. Nouvelles participations

En Belgique, Colruyt Group a fait l'acquisition de toutes les actions de Leis S.A. en juillet 2012. Par le biais de cette acquisition, Colruyt Group est devenu propriétaire d'un terrain et d'un bâtiment en vue de l'extension de l'activité magasin existante à Marche-en-Famenne.

En outre, Colruyt Group a conclu un accord avec la chaîne de magasins de surgelés O'Cool pour le rachat de 10 de ses magasins. Ces 10 magasins seront transformés en magasins du Colruyt Group ce qui permet d'accélérer la croissance des différentes formules de magasins.

### b. Fusions

À la date du 1er novembre 2012, la société Immo Ciney S.P.R.L. a fusionné avec Colim S.C.R.L. en Belgique.

En France, la société Ineco S.A.S. a fusionné avec Pro à Pro Distribution Export S.A.S., Katz S.C.I. avec Aubépine S.A.R.L. et Picta Frais S.A.S. avec Sodeger S.A.S. Ces fusions se sont déroulées avec effet rétroactif au 1er janvier 2012.

### c. Nouvelle constitution

En avril 2012, la société Colimpo Ltd a été constituée à Hong Kong. Dans une fonction de soutien, cette société achètera directement des articles non-food et food sur le marché asiatique.

En Belgique, la société Roecol S.A. a été constituée le 1er octobre 2012 avec la boulangerie Roelandt de Zele (Northland S.A.). À partir du printemps 2014, cette nouvelle boulangerie produira du pain de qualité et frais du jour, dans un premier temps pour les magasins Colruyt et OKay.

En France, la société Colruyt Distribution France S.A.S. a été constituée le 31 octobre 2012.

### d. Autres modifications

Au cours de l'exercice, les sociétés Walspar S.A. et Filaalst S.A. ont été liquidées. Dimaco UK Limited a été deconsolidé.

En outre, plusieurs dénominations ont été modifiées : Bodegas S.P.R.L. est devenue Bornem S.P.R.L., Filhalle S.A. est devenue Comels S.A., Caféteries Namuroises Brécaf S.A. est devenue Colruyt Retail S.A., Codi France S.A.S. est devenue Immo Colruyt France S.A.S. et Intrion S.A. est

devenue Vaucamps S.A.

De cette dernière, les activités et la participation dans la société Intrion NL B.V. ont été vendues à une partie externe au 1er avril 2012.

En mars 2012, Colruyt Group a constitué la société Parkwind S.A. en vue de centraliser les intérêts du groupe dans les énergies alternatives. Fin septembre 2012, Colruyt Group avait apporté l'ensemble de ses participations dans Northwind S.A. (66,7 %) et Belwind S.A. (37,3 %) dans le capital de Parkwind S.A. En outre, le capital de Parkwind S.A. a également été consolidé fin septembre 2012 par le biais d'une augmentation de capital ordinaire, à laquelle ont exclusivement souscrit des parties externes à Colruyt Group. En conséquence, la participation de Colruyt Group dans Parkwind S.A. a toutefois été diluée de 100 % à 78,6 %.

Enfin, fin mars 2013, la participation de Belwind S.A. dans Parkwind S.A. a été relevée de 37,3 % à 78,2 % par le biais d'un apport en nature avec augmentation de capital par des parties externes à Colruyt Group. En conséquence, la participation de Colruyt Group dans Parkwind S.A. a été diluée une seconde fois, cette fois de 78,6 % à 60,1 %.

## 8.35 Comptes annuels abrégés (non consolidés) de la S.A. Ets. Fr. Colruyt, établis selon les normes comptables belges

Les comptes annuels de la S.A. Ets. Fr. Colruyt sont repris ci-après sous forme abrégée.

Le rapport annuel, les comptes annuels de la S.A. Ets. Fr. Colruyt ainsi que le rapport du commissaire sont, conformément à l'art. 98 et à l'art. 100 du Code des sociétés, déposés auprès de la Banque Nationale de Belgique. Une copie de ces documents peut être obtenue sur demande.

En outre, ces documents peuvent également être obtenus sur demande au siège de la société:

S.A. Ets. Fr. Colruyt – Edingensesteenweg 196, 1500 Halle  
• Tél. 02 360 10 40 – Fax 02 360 02 07.  
Internet: [www.colruyt.be](http://www.colruyt.be) - E-mail: [colruyt@colruyt.be](mailto:colruyt@colruyt.be)

Bilan abrégé de la S.A. Ets. Fr. Colruyt

	31.03.13	31.03.12
(en millions d'EUR)		
<b>Actifs immobilisés</b>	3.773,6	3.180,2
II. Immobilisations incorporelles	20,2	17,3
III. Immobilisations corporelles	152,4	151,9
IV. Immobilisations financières	3.601,0	3.010,9
<b>Actifs circulants</b>	1.159,9	1.251,6
V. Crédits à plus d'un an	0,1	3,2
VI. Stocks et commandes en cours d'exécution	334,1	337,1
VII. Crédits à un an au plus	331,0	393,7
VIII. Placements de trésorerie	263,4	373,1
IX. Valeurs disponibles	228,1	141,9
X. Comptes de régularisation	3,2	2,6
<b>Total actif</b>	<b>4.933,5</b>	<b>4.431,8</b>
<b>Capitaux propres</b>	1.286,0	844,1
I. Capital	249,2	239,1
III. Plus-values de réévaluation	-	6,1
IV. Réserves	296,3	398,2
V. Bénéfice reporté	740,5	200,4
VI. Subventions en capital	-	0,4
<b>Provisions et impôts différés</b>	<b>7,1</b>	<b>6,8</b>
<b>Dettes</b>	<b>3.640,4</b>	<b>3.580,9</b>
VIII. Dettes à plus d'un an	2.412,8	2.412,8
IX. Dettes à un an au plus	1.214,3	1.153,4
X. Comptes de régularisation	13,3	14,6
<b>Total passif</b>	<b>4.933,5</b>	<b>4.431,8</b>

Compte de résultats abrégé de la S.A. Ets. Fr. Colruyt

	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)		
I. Produits d'exploitation	6.526,7	5.717,3
II. Charges d'exploitation	(5.581,9)	(5.344,6)
<b>III. Bénéfice d'exploitation</b>	<b>944,8</b>	<b>372,8</b>
IV. Produits financiers	6,7	2,3
V. Charges financières	(88,4)	(113,5)
<b>VI. Bénéfice courant avant impôts</b>	<b>863,1</b>	<b>261,6</b>
VII. Produits exceptionnels	0,8	3,3
VIII. Charges exceptionnelles	(40,6)	(48,9)
<b>IX. Bénéfice de l'exercice avant impôts</b>	<b>823,3</b>	<b>216,1</b>
X. Impôts sur le résultat	(100,1)	(95,9)
<b>XI. Bénéfice de l'exercice</b>	<b>723,2</b>	<b>120,2</b>
XII. Transfert aux réserves immunisées	(0,8)	(0,7)
<b>XIII. Bénéfice de l'exercice à affecter</b>	<b>722,4</b>	<b>119,5</b>

## Répartition bénéficiaire de la S.A. Ets. Fr. Colruyt

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 25 septembre 2013 de répartir le bénéfice de l'exercice 2012/13 comme suit:

	2012/13	2011/12
(en millions d'EUR)		
Bénéfice à affecter de l'exercice	722,4	119,5
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	200,4	0,3
<b>Bénéfice à affecter</b>	<b>922,8</b>	<b>119,8</b>
Prélèvement sur les fonds propres	-	242,0
Dotation à la réserve légale	1,0	0,6
Affectation aux autres réserves	11,9	-
Résultat à reporter	740,5	200,4
Rémunération du capital en espèces	156,6	148,4
Tantièmes	3,5	3,4
Autres dettes	9,3	9,0
<b>Bénéfice à reporter</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### *Rémunération du capital en espèces*

Ce poste est calculé sur base du portefeuille d'actions propres au 1 juin 2013 et tient compte des actions réservées dans le cadre du versement de la participation au bénéfice en septembre 2013.

# Définitions

## *Quote-part du groupe*

Participation à imputer aux actionnaires de la société mère.

## *Capital utilisé*

Valeur des actifs et passifs qui contribuent à la génération de revenus.

## *Résultat d'exploitation (EBIT)*

Produits d'exploitation moins toutes les charges opérationnelles (prix de revient de la vente, services et biens divers, coût du personnel, amortissements, réductions de valeur et charges diverses), mais avant comptabilisation du résultat financier et de l'impôt sur le résultat.

## *Valeur ajoutée brute*

Valeur de rapport des biens produits moins la valeur des matières premières et auxiliaires utilisées pour la production et des services achetés.

## *EBIT*

Résultat d'exploitation (« earnings before interest and taxes »).

## *Marge EBIT*

EBIT divisé par le chiffre d'affaires.

## *EBITDA*

« Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization », autrement dit le résultat d'exploitation (EBIT) plus les amortissements et les réductions de valeur (particulières), également défini comme « cash-flow d'exploitation ».

## *Marge EBITDA*

EBITDA divisé par le chiffre d'affaires.

## *Nombre moyen pondéré d'actions en circulation*

Nombre d'actions en circulation au début de la période, adapté en fonction du nombre d'actions annulées, rachetées ou émises durant la période et multiplié par un facteur de correction temporelle.

## *GMS*

« Grandes et moyennes surfaces » : terme utilisé principalement dans le secteur de la distribution en France pour les surfaces commerciales > 400m<sup>2</sup>. Ces activités sont réparties sur le secteur de la distribution et le secteur du commerce de gros (pour les livraisons aux indépendants).

## *Valeur ajoutée nette*

Valeur ajoutée brute moins les amortissements.

## *Bénéfice net*

Se compose du résultat d'exploitation (EBIT) moins le résultat financier net, la quote-part dans le résultat des participations associées et les impôts sur le résultat.

## *Chiffre d'affaires*

Se compose de la vente de biens et services à nos propres clients Colruyt, aux clients affiliés et aux clients du commerce de gros, déduction faite des réductions et interventions accordées à ces clients.

## *RHD*

« Restauration hors domicile » : cette activité est un des piliers du foodservice en France et ravitaille d'une part l'horeca (restauration commerciale) et d'autre part les collectivités.

## *ROCE*

« Return on capital employed », autrement dit le résultat d'exploitation (EBIT) après impôts exprimé en proportion du capital utilisé.

## *Chiffre d'affaires comparable*

Chiffre d'affaires des mêmes magasins, en excluant les relocalisations et extensions, et en neutralisant les effets du calendrier.

## *Résultat dilué par action*

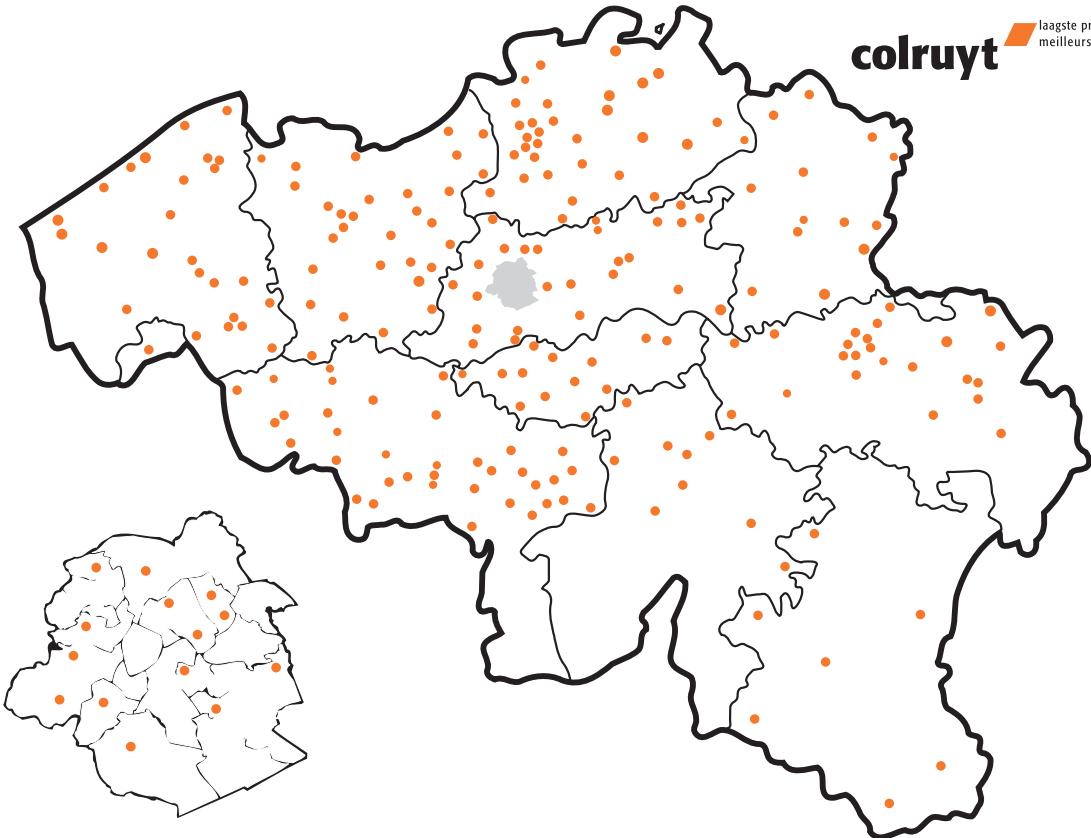
Résultat calculé en divisant le bénéfice ou la perte attribuée aux actionnaires ordinaires de la société mère par le nombre moyen d'actions en circulation, en tenant compte des effets de la dilution avec toutes les actions ordinaires potentielles, y compris celles liées aux instruments convertibles, options, warrants ou actions émises sous certaines conditions. Le résultat dilué par action est calculé sur le résultat des activités continuées, déduction faite des participations minoritaires sur les activités continuées, et sur la quote-part du groupe dans le résultat net.

## *Cash-flow libre*

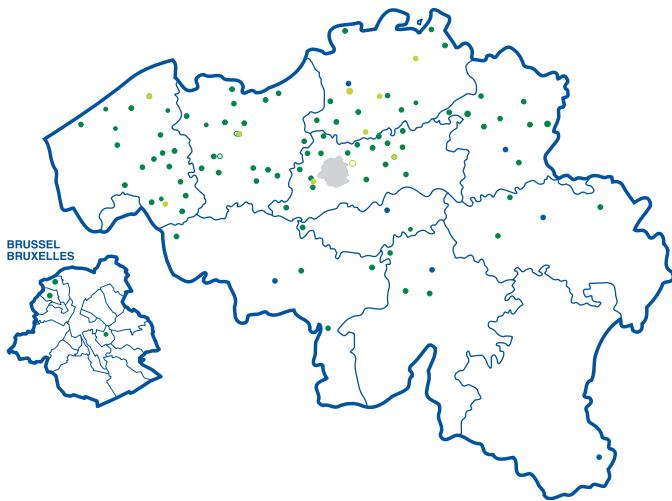
Cash-flow composé du bénéfice net de l'exercice plus les amortissements et les réductions de valeur particulières sur les immobilisations.

## *ETP*

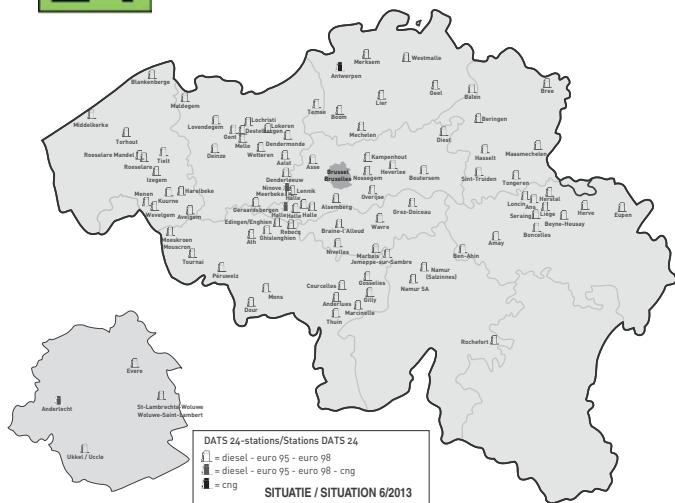
Equivalent temps plein : unité de calcul exprimant l'effectif en divisant les heures prestées par le régime horaire hebdomadaire de l'activité.



DATS  
24



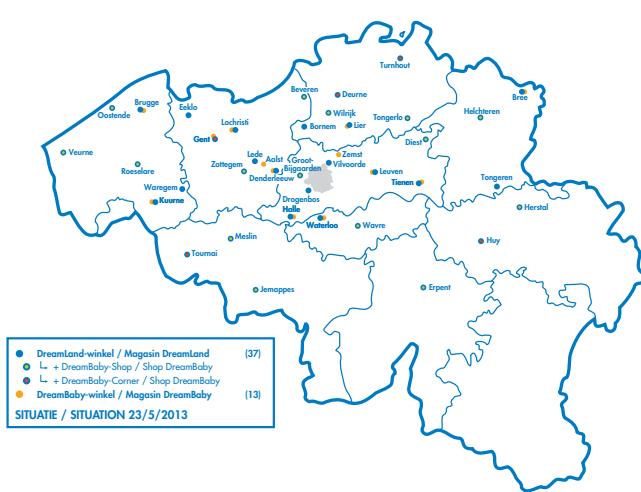
BRUSSEL  
BRUXELLES



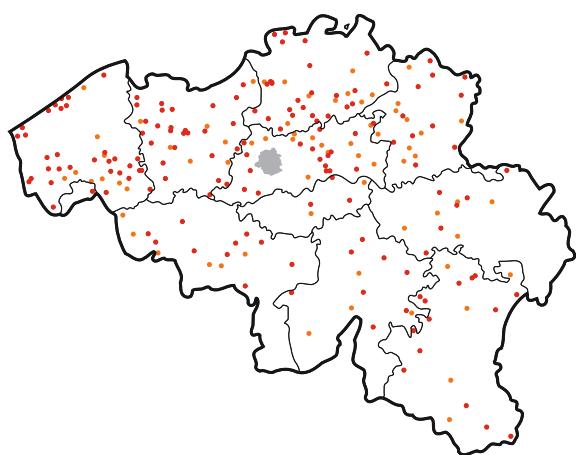
DATS 24-stations/Stations DATS 24  
□ = diesel - euro 95 - euro 98  
■ = diesel - euro 95 - euro 98 - cng  
■ = cng  
SITUATIE / SITUATION 6/2013

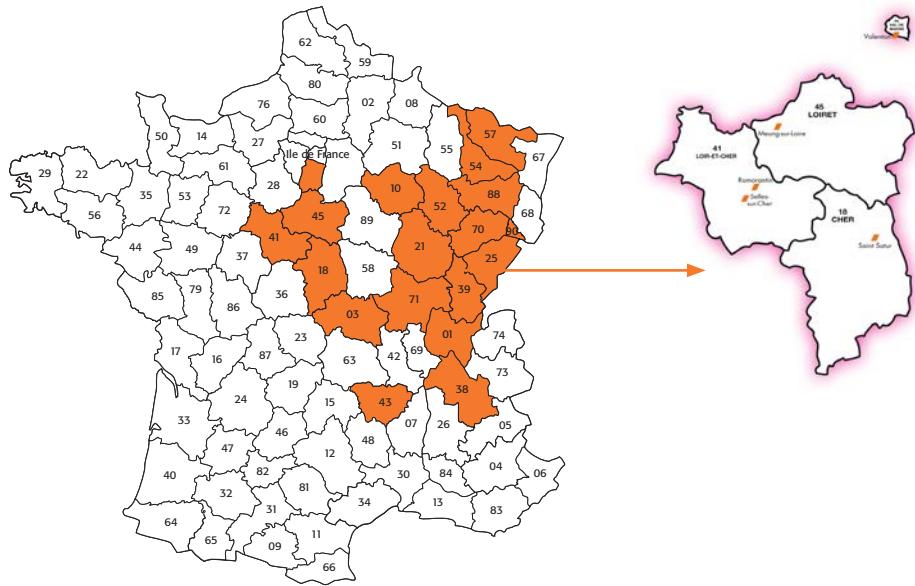


EUROSPAR   
SPAR 



DreamLand-winkel / Magasin DreamLand  
L + DreamBaby-Shop / Shop DreamBaby  
L + DreamBaby-Corner / Shop DreamBaby  
DreamBaby-winkel / Magasin DreamBaby  
SITUATIE / SITUATION 23/5/2013  
(37)  
(13)





# PRO @ PRO



[www.colruytgroup.com/  
rapport annuel2013](http://www.colruytgroup.com/rapport-annuel-2013)



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](http://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.