



# RAPPORT ANNUEL

2013-2014



**Hal, le 19 juin 2014**

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) 363 55 45

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

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

**EXERCICE 2013/2014**

**RAPPORT ANNUEL**

soumis à l'Assemblée générale ordinaire

du 24 septembre 2014

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.



**COLRUYT  
GROUP**

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

# Aperçu

## des chapitres

00

01

02

### **Introduction ..... 07**

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

### **Qui sommes-nous ? ..... 17**

Colruyt Group, une famille d'entreprises .....	19
2. L'entrepreneuriat durable chez Colruyt Group : inscrit dans les gènes .....	23

### **Ligne du temps ..... 53**

Aperçu .....	54
Avril .....	57
Mai .....	59
Juin .....	63
Juillet .....	65
Aôut .....	67
Septembre .....	69
Octobre .....	71
Novembre .....	73
Décembre .....	75
Janvier .....	77
Février .....	79
Mars .....	81

La partie 00 est basée sur le rapport de gestion Colruyt Group 2013-2014 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 2013-2014.

# 03 04 05

## Activités ..... 85

Aperçu .....	86
Commerce de détail .....	88
Commerce de gros / Foodservice	110
Autres activités .....	118
Activités corporate .....	125
Annexes .....	130

## Corporate governance ..... 139

Administration, surveillance et direction .....	140
Gouvernance d'entreprise / Administration durable .....	142
Actionnariat – actions Colruyt ...	157

## Rapport financier ..... 163

Compte de résultats consolidé .....	164
Etat consolidé du résultat global .....	164
Etat consolidé de la situation financière .....	165
Etat consolidé des variations des capitaux propres .....	166
Etat consolidé des flux de trésorerie .....	167
Déclaration des personnes responsables .....	168
Rapport du commissaire .....	169
Notes aux états financiers consolidés .....	172



# 00

## Introduction

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



*Jef Colruyt : « Nous avons énormément investi dans l'avenir au cours de l'exercice écoulé. »*

# 1. Mot du président

Au cours de l'exercice écoulé, Colruyt Group est parvenu à réaliser une brillante prestation malgré les conditions de marché difficiles. Le chiffre d'affaires a augmenté de 4,1 %, mais le bénéfice net a accusé un repli de 1,1 %. Les résultats sont globalement satisfaisants, et c'est aux efforts conjugués de plus de 27.000 collaborateurs que nous le devons. Je tiens donc à les remercier de tout cœur de leur dévouement et de leur enthousiasme.

Ces résultats, Colruyt Group les a donc atteints dans un climat peu propice. D'une part, le consommateur serre toujours les cordons de la bourse, ce qui le rend plus sensible aux actions et promotions. D'autre part, la concurrence en termes de prix n'a fait que s'intensifier sur le marché tourmenté de la distribution. Toutes nos formules de magasin sont néanmoins parvenues à signer une croissance, ce qui prouve leur parfaite complémentarité. Colruyt Meilleurs Prix est parvenue à maintenir sa part de marché et reste l'enseigne favorite des clients qui recherchent le prix le plus bas. OKay et Spar se révèlent des formules appréciées auprès des clients désireux de faire leurs achats près de chez eux. Quant à Bio-Planet, elle fait le bonheur des consommateurs en quête de valeur ajoutée qui souhaitent profiter de la vie de manière responsable et saine.

Au cours de l'exercice écoulé, Colruyt Group a énormément investi dans l'avenir afin de pouvoir poursuivre sa croissance durable. Nous avons ouvert une trentaine de nouveaux points de vente et transformé dix-sept magasins en gestion propre, créant au total 37.000 m<sup>2</sup> de surface commerciale supplémentaire. En Belgique et en France, nous avons accueilli les premiers magasins de la nouvelle génération, tandis que Bio-Planet a ouvert sa première succursale en Wallonie. Après la clôture de l'exercice, OKay a franchi le cap des 100 magasins, le double d'il y a 5 ans, tandis que Dreamland et Dreambaby peuvent également se targuer d'une croissance constante. Nous construisons de nouveaux centres de distribution, à Ath/Lessines et à Malines, qui nous offriront au total une capacité de stockage additionnelle de 100.000 m<sup>2</sup>. Sans oublier le lancement fructueux de Solucious, qui regroupe toutes les activités de foodservice en Belgique. Quant à WE-Power, notre producteur d'énergie, il a officiellement été agréé comme fournisseur et livre désormais de l'énergie non seulement au groupe mais aussi à des partenaires externes.

Mais cet exercice nous a également réservé son lot de moments difficiles, comme le départ du directeur général Luc Rogge, depuis 35 ans l'un des moteurs de l'entreprise. Merci à toi, Luc, pour le dévouement, la simplicité et la modestie avec lesquels tu incarnaient comme nul autre notre culture d'entreprise.

Notre spécialiste de l'impression Symeta a dû abandonner l'impression offset classique. Cette cessation affecte plus de 100 collaborateurs, de sorte que cette décision inévitable a été très difficile à prendre. L'impression offset était devenue structurellement déficitaire en raison du repli de la demande et de la surcapacité sur le marché. Symeta continuera à l'avenir à jouer la carte de l'impression numérique et de la gestion de documents.

Dans un monde en constante évolution, Colruyt Group veut plus que jamais offrir la « Simplicité dans la distribution ». Nous voulons permettre au consommateur de faire ses achats de manière efficace et confortable. Partant de cette motivation, nous élargissons notre réseau de points d'enlèvement pour les commandes en ligne et investissons dans des magasins de proximité de plus petite taille pour que le client doive se déplacer moins loin. Un assortiment alimentaire plus clair se déclinant en 3 types de marques bien distincts aidera nos clients à faire leur choix. La marque propre Boni Selection que nous avons créée récemment remplace à elle seule une cinquantaine d'anciennes marques propres et se positionne entre les marques nationales et notre marque discount Everyday Selection.

La simplicité, c'est aussi aider le client à poser des choix durables. Nous nous efforçons pour ce faire de rendre notre assortiment encore plus durable, nous continuons à construire des magasins basse énergie, nous limitons le nombre de kilomètres de nos camions, nous investissons dans des éoliennes et dans la cogénération... Et tout cela main dans la main avec nos 27.000 spécialistes de la distribution.

Bref, Colruyt Group continue à créer une valeur ajoutée durable fondée sur ses valeurs, même si nous nous attendons une nouvelle fois à un exercice plein de défis empreint d'une pression persistante sur le chiffre d'affaires et les marges. Le groupe poursuivra ses efforts pour maîtriser ses frais de fonctionnement, notamment à travers l'optimisation des processus et la création de la centrale d'achat européenne CORE. Nous attendons des pouvoirs publics qu'ils créent un cadre favorisant à l'avenir la croissance durable, mettant l'accent sur la mobilité et la réduction des charges. Environ 50 % de la valeur ajoutée créée en Belgique par Colruyt Group revient à la communauté par l'intermédiaire de nos pouvoirs publics. Ces efforts méritent donc d'être récompensés par une administration efficace qui s'abstiendra d'alourdir encore la pression exercée sur la valeur ajoutée par diverses taxes.

Jef Colruyt, Président



Bio-Planet a ouvert 3 nouveaux magasins  
au cours de cet exercice.

## 2. Rapport de gestion

### Aperçu de l'exercice 2013/2014 - Informations financières

(en millions EUR)	2013/14	2012/13	Évolution
Chiffre d'affaires	8.652,0	8.311,6	4,1 %
Marge brut	2.151,0	2.106,3	2,1 %
% du chiffre d'affaires	24,9 %	25,3 %	
Cash-flow d'exploitation (EBITDA)	686,8	699,8	-1,9 %
% du chiffre d'affaires	7,9 %	8,4 %	
Résultat d'exploitation (EBIT)	488,1	515,1	-5,3 %
% du chiffre d'affaires	5,6 %	6,2 %	
Bénéfice avant impôts	497,1	502,5	-1,1 %
% du chiffre d'affaires	5,7 %	6,0 %	
Bénéfice de l'exercice	349,8	353,6	-1,1 %
% du chiffre d'affaires	4,0 %	4,3 %	
Bénéfice par action – de base et dilué en EUR (1)	2,24	2,26	-1,2 %
Dividende brut proposé par action en EUR	1,00	1,00	-

(1) Le nombre moyen pondéré d'actions en circulation est de 156.447.069 pour 2013/14 et de 156.217.581 pour 2012/13.

#### Lignes directrices

- Housse de 4,1 % du chiffre d'affaires sur un marché fortement concurrentiel et promotionnel.
- Baisse de la marge de bénéfice brut de 48 points de base pour atteindre 24,9 % en raison du comportement d'achat du consommateur vers des produits moins chers et de la concurrence accrue.
- La part de marché de Colruyt Meilleurs Prix est restée stable à 25,9 % sur l'ensemble de l'exercice. Sa stratégie des meilleurs prix a été appliquée de manière consistante tout au long de l'exercice, pour chaque produit, à chaque instant.
- Le résultat d'exploitation (-5,3%) est inférieur à celui de l'exercice précédent.
- Le résultat net est du même ordre de grandeur que celui enregistré lors de l'exercice précédent (-1,1%) grâce à de

meilleurs revenus financiers et à la diminution des réductions de valeur exceptionnelles.

- La trésorerie nette et les équivalents de trésorerie ont augmenté de 98 millions EUR pour atteindre 602 millions EUR.
- Colruyt Group continue à investir dans sa stratégie et dans le long terme :
  - L'effectif a augmenté de 5 % pour atteindre un total de 25.497 travailleurs au 31 mars 2014 (équivalents temps plein);
  - Les investissements s'élevaient à 322 millions EUR (+ 74 millions EUR par rapport à l'exercice précédent).
  - Colruyt Group continuera à investir dans la stratégie de prix de ces enseignes.

#### 2.1. Commentaire du compte de résultats

Le chiffre d'affaires consolidé a augmenté de 4,1 % au cours de cet exercice pour atteindre 8.652 millions EUR. Sa croissance était de 4,6 % au cours du premier semestre. Le ralentissement de cette progression après l'été s'explique principalement par le climat économique

difficile persistant et l'impact sur les revenus disponibles du consommateur. Le comportement d'achat a dès lors été influencé et s'est caractérisé par un glissement croissant (et persistant) vers un éventail de produits meilleur marché. De ce fait, le marché belge a connu une stagnation du volume

et une inflation limitée des prix. Le marché français a même été marqué par une inflation négative des prix de l'ordre de 0,2 %.

Cet exercice s'est par ailleurs caractérisé par un marché fortement concurrentiel et promotionnel. En maintenant invariablement sa stratégie des meilleurs prix, Colruyt a réagi sans concession à l'évolution des prix du marché et a proposé au consommateur le prix le plus avantageux pour chaque produit, à chaque instant. Ces investissements en prix ont contribué au ralentissement de la croissance.

La marge brute du groupe a diminué de 25,3 % à 24,9 % par rapport au chiffre d'affaires. La baisse du pourcentage de bénéfice brut découle principalement de deux éléments. D'une part, Colruyt a réalisé des investissements importants en prix pour proposer le meilleur prix, pour chaque produit, à chaque instant. Ces investissements étaient plus élevés que l'année dernière en raison de l'agressivité promotionnelle. D'autre part, à partir de l'été 2013, il a été plus compliqué de répercuter l'intégralité de l'inflation des prix d'achat sur les prix de vente.

Le cash-flow d'exploitation (EBITDA) a diminué de 13 millions EUR (-1,9 %). Colruyt Group a maintenu l'évolution de ses coûts opérationnels dans le même ordre de grandeur que la hausse du chiffre d'affaires. La hausse du bénéfice brut a cependant été inférieure, ce qui a entraîné la baisse de l'EBITDA.

Les amortissements et réductions de valeur ont augmenté de 7,6 % pour atteindre 199 millions EUR. Les amortissements ont connu une hausse de 5,0 % en raison de la réalisation des programmes d'investissement. Au cours de l'exercice 2013/14, des réductions de valeur à hauteur de 6 millions EUR ont été enregistrées sur les immobilisations incorporelles, essentiellement sur un logiciel activé qui a été remplacé par des programmes plus performants.

Le résultat d'exploitation (EBIT) a diminué de presque 27 millions EUR pour atteindre 488 millions EUR (5,6 % du chiffre d'affaires) en raison de l'effet net de l'ensemble des faits susmentionnés.

Le résultat financier a progressé d'environ 18 millions EUR. Ce qui s'explique principalement par la hausse des produits financiers (+5 millions EUR) et la baisse du coût de dépréciation. Au cours de l'exercice 2013/14, une dépréciation de 5 millions EUR a été enregistrée sur l'investissement dans la chaîne de supermarchés IKI en Lituanie et en Lettonie, contre 15 millions EUR au cours de l'exercice 2012/13.

Le taux d'impôt effectif (29,9 %) est du même ordre de grandeur que celui de l'exercice précédent (29,7 %).

Le bénéfice de l'exercice a diminué de 1,1 % pour atteindre 349,8 millions EUR. Le bénéfice net par action (EPS) est resté quasiment stable (2,24 EUR vs 2,26 au cours de l'exercice précédent).

## 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 3,6 % pour atteindre 6.535 millions EUR. Ce secteur représentait 75,5 % du chiffre d'affaires consolidé en 2013/14 (75,9 % en 2012/13).

Le chiffre d'affaires des magasins Colruyt en Belgique et au Luxembourg s'élève à 5.356 millions EUR, contre 5.232 millions EUR au cours de l'exercice précédent. L'extension du parc de magasins (nouveaux magasins et transformations) et la croissance au sein des magasins existants sont à la base de la hausse de 2,4 % du chiffre d'affaires.

La part de marché belge de Colruyt Meilleurs Prix est restée stable par rapport à l'exercice précédent (25,9 %). Elle a légèrement baissé durant le second semestre (-0,3 %), ce qui a entraîné la neutralisation de la hausse du premier semestre (+0,3 %).

Le climat économique est resté difficile en Belgique durant tout l'exercice 2013/14 et a eu un impact négatif sur les revenus disponibles. Ce qui s'est traduit par une baisse de la confiance des consommateurs, qui ne s'améliore que très progressivement, et par un changement du comportement d'achat, le consommateur optant de plus en plus pour un éventail de produits meilleur marché. À partir de l'été 2013, le secteur de la distribution alimentaire belge s'est également caractérisé par une concurrence plus rude et de multiples promotions.

En appliquant de manière consistante sa stratégie des meilleurs prix, Colruyt a répondu à la baisse du pouvoir d'achat du consommateur et a suivi à tout moment l'ensemble des réductions et des promotions sur le marché. L'application consistante de cette stratégie a nécessité d'importants investissements en prix et sera invariablement poursuivie à l'avenir.

Les formules de magasin OKay et Bio-Planet ont réalisé un chiffre d'affaires de 594 millions EUR, soit une hausse de 11,9 % principalement due aux nouvelles ouvertures de magasins et à l'afflux de nombreux nouveaux clients.

En mai 2013, Colruyt Group a lancé sa marque « maison » Boni

Selection, qui regroupe plus de 50 marques propres existantes du groupe. Les emballages reconnaissables et l'assortiment sélectionné avec soin dans nos supermarchés en Belgique faciliteront le choix du client parmi les trois catégories de marque: les marques nationales, nos produits Boni Selection et nos produits Everyday Selection (la marque « Discount » du groupe). Les magasins Colruyt en France ont été confrontés aux conséquences de la crise économique, de la croissance négative des volumes, de l'érosion des prix et de la compétition rude au niveau des prix entre les distributeurs alimentaires français. Dans un tel climat socio-économique délicat, le consommateur français a continué à apprécier notre concept des prix les plus bas au niveau des marques nationales. Le chiffre d'affaires de Colruyt France a enregistré une croissance de 13,1 % pour atteindre 256 millions EUR, grâce à cet investissement continu dans son positionnement en matière de prix ainsi qu'à la croissance autonome et à l'extension et la modernisation de son parc de magasins.

Le chiffre d'affaires des magasins spécialisés non-food Dreamland et Dreambaby a progressé de 1,6 % pour atteindre 245 millions EUR. Six départements Dreambaby au sein de magasins Dreamland ont été transférés vers des magasins Dreambaby séparés, et 2 nouveaux magasins Dreamland ont ouvert leurs portes.

Au 31 mars 2014, le commerce de détail du groupe en Belgique comptait 234 magasins Colruyt (y compris 2 magasins au Grand-Duché de Luxembourg), 98 magasins OKay, 11 magasins Bio-Planet et 58 magasins non-food du groupe Dreamland/Dreambaby. En France, le commerce de détail alimentaire compte 68 magasins Colruyt fin décembre 2013. Au cours de l'exercice, Colruyt Group a ouvert 31 nouveaux magasins en Belgique et en France.

## 2.2.2. Commerce de gros et foodservice

Le chiffre d'affaires du secteur du commerce de gros et foodservice a progressé de 8,0 % pour atteindre 1.490 millions EUR, ce qui représente pour cet exercice 17,2 % du chiffre d'affaires du groupe (16,6 % l'exercice précédent).

Le secteur du commerce de gros comprend les activités de Spar Retail et nos livraisons à des indépendants en Belgique et en France. L'augmentation du chiffre d'affaires de 2,2 % revient presque totalement à Spar Retail en Belgique. La croissance est le résultat de notre focus sur 3 points forts: un assortiment vaste et qualitatif de délicieux produits frais, des prix compétitifs et une collaboration étroite avec les entrepreneurs indépendants combinée à une grande implication de ces derniers, dont la rentabilité est l'une des meilleures sur le marché.

Le chiffre d'affaires des activités de foodservice en Belgique et en France a progressé de 14,4 % pour atteindre 715 millions EUR. Les atouts de nos entreprises de foodservice Solucious et Pro à Pro restent la fiabilité des livraisons, le service, la qualité des produits et le contact personnel avec les clients. Ces atouts, un positionnement de marché clair et un nouveau contrat en France ont permis de réaliser une forte croissance du chiffre d'affaires dans un marché en stagnation.

## 2.2.3. Autres activités

Le chiffre d'affaires des autres activités a augmenté légèrement pour s'établir à 764 millions EUR. Ce secteur représentait 8,8 % du chiffre d'affaires consolidé en 2013/14 (9,0 % en 2012/13).

Les autres activités englobent principalement les stations-service DATS 24 en Belgique et en France. Le chiffre d'affaires de ces stations a augmenté de 2,4 % pour atteindre 707 millions EUR. À la suite de la baisse des prix du pétrole et de la rude concurrence des prix, la croissance totale du chiffre d'affaires a été inférieure à la hausse des volumes (+7,3 %). À la fin de l'exercice 2013/14, Colruyt Group disposait de 99 stations en Belgique (dont 11 stations CNG) et de 40 stations en France. Au cours de l'exercice 2013/14, 13 nouvelles stations ont été ouvertes.

Symeta, le spécialiste en solutions d'impression et de gestion de documents du groupe, a réalisé un chiffre d'affaires de 12 millions EUR. Le 13 février 2014, le Conseil d'administration de Symeta a annoncé son intention de mettre un terme aux activités offset de Symeta. Cette décision résulte du développement rapide et soutenu des médias numériques personnalisés, des économies sur les dépenses en communication de masse et de la surcapacité structurelle sur le marché de l'impression offset. Cette intention a été confirmée le 6 mai 2014. À l'avenir, les activités de Symeta se spécialiseront dans la communication client personnalisée et la gestion de documents.

## 2.3. Analyse des flux de trésorerie et bilan

La valeur comptable nette des immobilisations corporelles et incorporelles a augmenté de 114 millions EUR pour atteindre 1.790 millions EUR. Les investissements de l'exercice (322 millions EUR) étaient significativement supérieurs aux amortissements et réductions de valeur de l'exercice (199 millions EUR), ce qui explique cette croissance.

Au 31 mars 2014, les immobilisations en cours concernaient principalement le nouveau centre de distribution et le bâtiment de bureaux pour Spar Retail à Malines et un nouveau centre

logistique à Ollignies. Le centre de distribution de Spar Retail sera mis en service en septembre 2014 et le centre de distribution et de retour d'Ollignies sera opérationnel en 2015. Ces investissements permettront à Colruyt Group de continuer à se développer plus avant durant les années à venir.

Durant l'exercice 2013/14, le groupe a racheté 897.800 actions pour un montant total de 36 millions EUR (contre 3 millions EUR pour l'exercice précédent). Le 31 mars 2014, la société détenait 9.184.747 actions propres, soit 5,6 % du nombre total d'actions émises.

La position de trésorerie nette a augmenté de 98 millions EUR par rapport à l'année passée. La trésorerie nette et les équivalents de trésorerie s'élevaient à 602 millions EUR au 31 mars 2014, contre 504 millions EUR à la fin de l'exercice 2013.

## 2.4. Événements postérieurs à la date de clôture

- Colruyt Mobile, le service de téléphonie mobile de Colruyt Group, cessera ses activités le 1<sup>er</sup> juillet 2014. L'évolution forte et constante du secteur télécom, tant sur le plan technologique qu'en termes de mécanismes promotionnels, sont à la base de cette décision.

- Le 26 mai 2014, le Conseil d'administration des Éts Fr. Colruyt S.A. a décidé de détruire 9.000.000 actions propres rachetées.

## 2.5. Prévisions

Nous prévoyons que l'économie et la confiance des consommateurs ne se rétabliront pas à court terme et que la vive concurrence et la pression sur les prix se poursuivront. Dans cet environnement de marché synonyme de défi, Colruyt Group continuera à maîtriser la croissance de ses coûts généraux et continuera à investir dans ce qui constitue son essence: le prix, la qualité, l'efficacité, le savoir-faire et l'amabilité du personnel. Colruyt poursuivra invariablement et sans concession sa stratégie des meilleurs prix en proposant le meilleur prix du marché, pour chaque produit, à chaque instant.

Colruyt Group présentera ses prévisions pour l'exercice 2014/15 à l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires du 24 septembre 2014.

## 2.6. Dividende

Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 24 septembre 2014 un dividende brut inchangé de 1,00 EUR par action.

# Informations par secteur

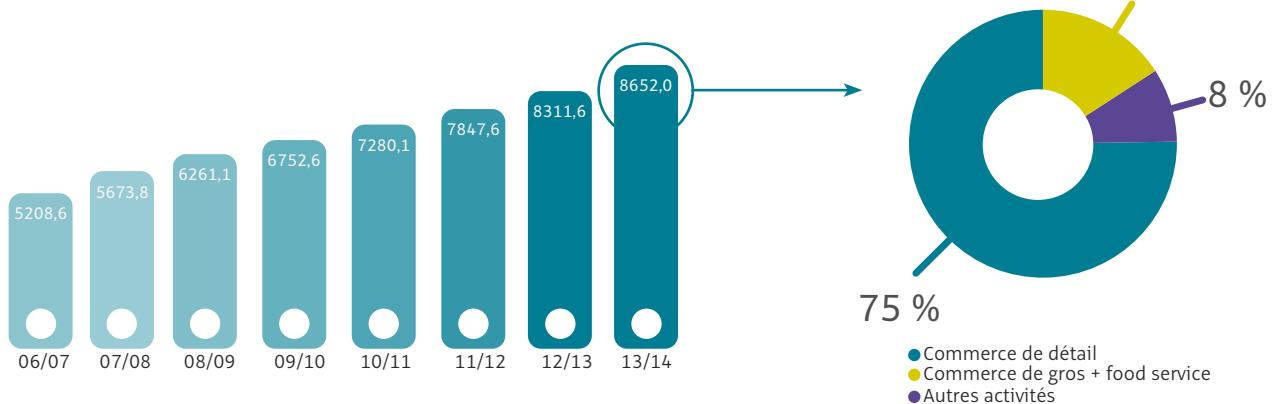
(en millions EUR)	Chiffre d'affaires	Cash-flow d'exploitation (EBITDA)	Bénéfice d'exploitation (EBIT)
<b>I. COMMERCE DE DÉTAIL (RETAIL)</b>			
• Colruyt Belgique (1)	6.534,6	597,5	453,4
• OKay et Bio-Planet Belgique (2)	5.356,2		
• Dreamland Belgique et France et Dreambaby	594,0		
• Colruyt France	245,2		
• Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	256,0		
	83,2		
<b>II. COMMERCE DE GROS ET FOODSERVICE</b>	1.490,0	41,7	23,8
• Commerce de gros	767,5		
• Foodservice	714,7		
• Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	7,8		
<b>III. AUTRES ACTIVITÉS</b>	763,5	14,2	(0,8)
• DATS 24 Belgique et France	707,0		
• Printing & document management solutions	11,5		
• Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	45,0		
<b>IV. TRANSACTIONS ENTRE SECTEURS OPÉRATIONNELS</b>	(136,1)	(0,3)	(0,3)
<b>V. CORPORATE (non attribuées)</b>	0,0	33,7	12,0
<b>Total groupe consolidé</b>	<b>8.652,0</b>	<b>686,8</b>	<b>488,1</b>

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

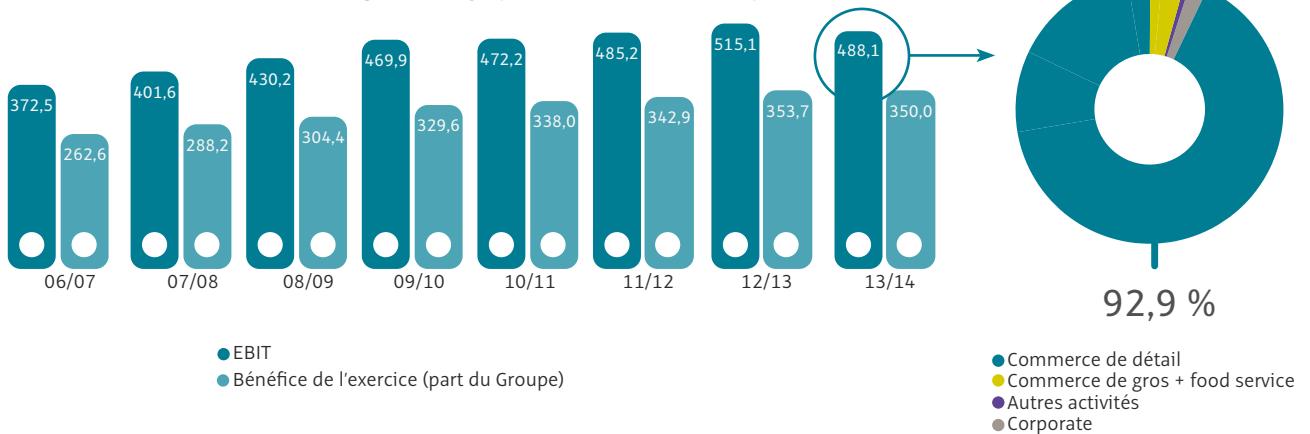
(2) Y compris le chiffre d'affaires de Collishop et Dreambaby réalisé par les magasins OKay et Bio-Planet.

### 3. Aperçu des principaux chiffres

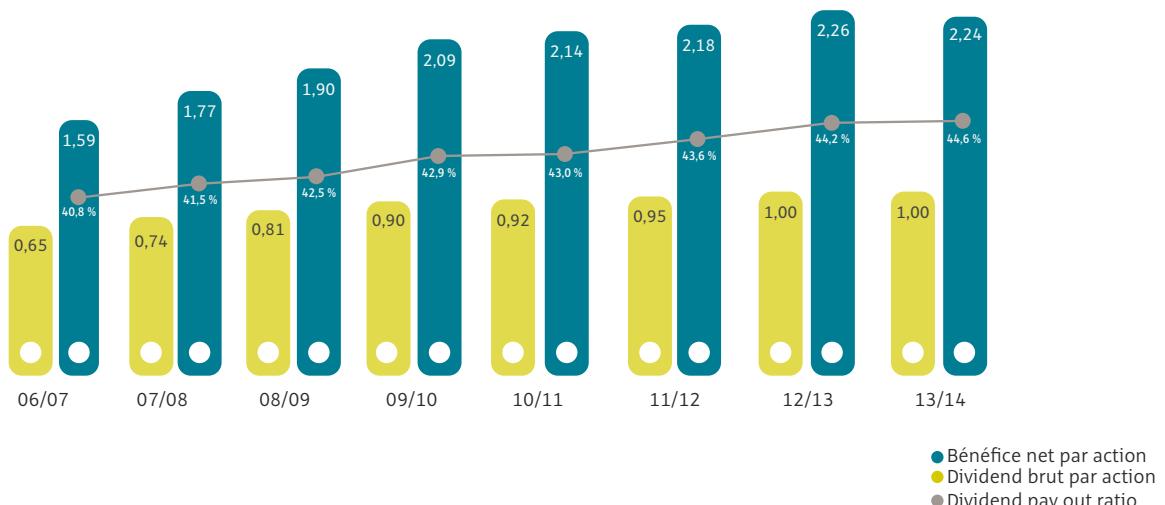
Chiffre d'affaires de Colruyt Group (en millions d'EUR)



Résultats de Colruyt Group (en millions d'EUR)



Bénéfice et dividende brut par action Colruyt (en EUR)





# 01

## Qui sommes-nous ?

Colruyt Group,  
une famille d'entreprises ..... 19  
L'entrepreneuriat durable  
chez Colruyt Group :  
inscrit dans les gènes ..... 23



COLRUYT GROUP

Toutes les entreprises et activités de Colruyt Group  
ont une culture et une identité communes.

# 1. Colruyt Group, une famille d'entreprises

*Colruyt Group était à ses débuts une petite entreprise familiale établie à Lembeek. Aujourd'hui, le groupe est devenu une famille d'entreprises exploitant près de 470 magasins intégrés et plus de 500 magasins affiliés. Il peut se targuer d'avoir créé des formules de magasin puissantes comme Colruyt Meilleurs Prix, OKay, Bio-Planet, Spar, Dreamland et Dreambaby. En marge du commerce de détail, le groupe déploie également ses activités dans le commerce de gros (Spar, Alvo, Coccinelle et Panier Sympa) et le foodservice (Solocious et Pro à Pro). Le fournisseur de carburant DATS 24, le spécialiste du « print & document management » Symeta et WE-Power, producteur et fournisseur d'énergie verte, font également partie du groupe.*

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

Colruyt Group a connu ces dernières années une expansion fulgurante et des changements énormes. Deux moteurs sous-tendent cette croissance. 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. Notre usine de torréfaction du café, notre entreprise de traitement de la viande et notre agence de communication illustrent bien cette ambition. D'autre part, nous avons au cours des deux dernières décennies fortement diversifié nos activités commerciales.

Jadis, Colruyt Meilleurs Prix était notre seule enseigne. Aujourd'hui, nous exploitons différentes formules de magasin jouissant chacune d'un positionnement de marché unique et ayant leur propre promesse de la marque et leur propre public cible. C'est cette diversité qui fait leur complémentarité. Colruyt Meilleurs Prix table par exemple sur sa stratégie des prix les plus bas, tandis que les magasins de proximité de l'enseigne OKay mettent essentiellement l'accent sur le confort du client. Quant aux magasins Spar, ils se distinguent par leur service personnalisé et leur passion pour l'alimentation et la qualité. Bio-Planet est un supermarché bio, tandis que Dreamland se profile comme le spécialiste du jouet et que Dreambaby s'adresse aux (futures) mamans.

À l'origine, Colruyt Meilleurs Prix servait de société mère à toutes les formules de magasin. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Toutes les formules sont devenues des entreprises matures qui volent de leurs propres ailes. D'entreprise familiale, nous sommes donc devenus une famille d'entreprises au sein de laquelle Colruyt Meilleurs Prix est devenue une sœur parmi d'autres.

Toutes les entreprises et activités ont une culture et une identité communes : celles de Colruyt Group. Cette identité se

traduit par 9 valeurs-clés et une mission, et est représentée par un nouveau logo et une nouvelle charte graphique. Le logo et la charte graphique vous sont présentés plus en détail à la page 57.

### 1.1. La mission et les valeurs de Colruyt Group

Les motivations communes de notre entreprise sont exprimées 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. La présence en début de phrase du mot « ensemble » n'est pas un hasard. C'est en effet pour et avec toutes nos parties prenantes que nous accomplissons notre mission : clients, employés, fournisseurs, fabricants, actionnaires et autres. En dépit de notre taille, nous restons très attachés à l'équipe et à l'individu. Nous croyons fermement que l'entreprise grandit lorsque ses employés évoluent. Nous aspirons par ailleurs à entreprendre de manière **durable**, c'est-à-dire en utilisant un minimum de matières premières et d'énergie. Nous devons donc non seulement tenir compte de facteurs purement économiques, mais aussi prêter attention à l'impact de nos activités sur la société et l'environnement. En outre, nous sommes conscients de la complexité du concept de **valeur ajoutée**. Chacune des parties prenantes de Colruyt Group a sa propre idée sur la question. Néanmoins, nous ambitionnons de créer une valeur ajoutée maximale pour l'économie, l'individu et l'environnement. Nous recherchons une situation dont toutes les parties sortent gagnantes. Et jour après jour, nous réitérons nos efforts pour y parvenir.

Nous considérons par ailleurs la valeur ajoutée que nous **créons** en tant qu'entreprise comme la responsabilité de chacun. Chacun y contribue activement et à l'occasion d'expérimenter. La responsabilité de créer une valeur ajoutée n'est d'ailleurs pas facultative. Elle **nécessite** l'engagement de chaque employé. Nous ne nous bornons pas à de belles paroles, nous mettons nos principes en pratique en nous laissant guider par les valeurs du groupe. Nous sommes en effet une entreprise **reposant sur des valeurs**. À tous les échelons de l'entreprise, nous menons avec toutes les équipes une réflexion au sujet de nos valeurs. À tous les niveaux, nous examinons concrètement comment les appliquer dans la réalité de tous les jours.

Dans le même temps, nous nous focalisons sur le **savoir-faire**. Pour Colruyt Group, le savoir-faire ne se limite pas à l'exécution correcte d'un travail. Nos professionnels disposent des aptitudes, de l'attitude et des connaissances requises. Ils connaissent leur métier et en sont fiers. Ils respirent la joie au travail et se font un plaisir de servir le client et leurs collègues. La **distribution** est la racine et l'activité principale de notre entreprise. Depuis des décennies, nous déployons nos activités dans le commerce de gros et de détail. En 1928, Franz Colruyt s'est lancé dans le commerce de gros de marchandises coloniales. En 1959, les superettes en libre service Super Boni ont fait leur apparition. En 1976, tous les magasins Discount ont été rebaptisés Colruyt Meilleurs Prix. Quant aux nouvelles formules de magasin, elles sont apparues progressivement à partir des années '90.

## Les 9 valeurs du groupe

Nous avons 9 valeurs-clés :

Respect

**Simplicité**  
**Serviabilité**

**Croyance**  
**Espace** Force  
**Espoir** Courage  
**Cohésion**

Ces valeurs sont ancrées dans notre histoire et nous offrent également un rempart pour l'avenir dans cet univers de plus en plus complexe.

Les valeurs reflètent notre identité commune et constituent le moteur de tout ce que nous entreprenons. En dépit de la diversité des activités, tous les regards sont tournés dans la même direction. De plus, nous avons conservé les avantages d'une entreprise familiale, et ce alors que le groupe d'entreprises compte plus de 27.000 collaborateurs. Nous





*Chaque collaborateur se voit régulièrement offrir l'opportunité de réfléchir à son travail.*

parlons notamment toujours le même langage, ce qui nous permet de communiquer et de collaborer efficacement.

Le **respect** de l'individu est important aux yeux de Colruyt Group. Tout le monde se vaut. Nous encourageons en outre la **collaboration** à tous les niveaux. C'est ce qui nous confère notre efficacité et nous permet d'optimaliser la satisfaction et l'inspiration de tous nos employés. Depuis le lancement de Colruyt Meilleurs Prix, l'efficacité a toujours revêtu une importance vitale. C'est en maintenant les coûts les plus bas que nous avons pu et pouvons encore garantir les meilleurs prix. Progressivement, cette efficacité s'est muée en **simplicité**. Nous attachons par ailleurs beaucoup d'importance à la **serviabilité**. À nos yeux, il est important d'aimer servir le client, mais aussi d'aimer rendre service à ses collègues. Nous **croyons** également en chaque employé, et ce n'est pas un vain mot. La confiance réciproque est créatrice d'énergie positive. Nous **espérons** naturellement aussi que toutes nos initiatives soient couronnées de succès et nous mettons à cette fin des moyens suffisants à la disposition de nos employés. Chez Colruyt Group, nous laissons aussi de temps en temps à chacun l'**espace** de réfléchir à son travail. De cette manière, chaque employé peut évoluer dans son métier et s'épanouir en tant qu'individu. Seul un équilibre parfait entre toutes ces valeurs peut donner à chacun l'énergie et le **courage** nécessaires pour faire preuve d'initiative. Chacun de nous acquiert ainsi la **force** de s'investir pleinement et de vivre la joie au travail.

## 1.2. Renforcer l'identité, les ambitions et la cohésion

En 2013, nous avons reconstruit notre mission et nos valeurs à la lumière de l'évolution du contexte politique, social et culturel.

La crise de la dette et le glissement vers l'est de la croissance économique ont alimenté l'incertitude en Europe. Les consommateurs adoptent donc un comportement un peu plus prudent, plus conscient et plus réfléchi. Les clients dépensent par exemple moins, mais achètent aussi davantage de produits de marques propres. L'urbanisation et les embarras de circulation croissants ont également un impact sur le choix d'un supermarché. La proximité, le confort, la rapidité ou l'impression de calme gagnent en importance. Par ailleurs, on relève d'une part un engouement pour les aliments prêts à consommer nécessitant peu de préparation, tandis que d'autre part la demande de produits bio connaît un essor important. En termes de technologie également, on constate des tendances contradictoires. D'une part, les consommateurs sont demandeurs de technologie leur permettant de se simplifier la vie, mais d'autre part ils aspirent à un retour à l'authenticité et à la simplicité. L'évolution de la composition des ménages modifie également le comportement d'achat. En marge du vieillissement de la population, le nombre de familles monoparentales va aujourd'hui croissant, de même que le nombre de familles appartenant à une autre culture. La pose de choix conscients et une communication transparente de ces choix au groupe cible visé seront à l'avenir encore plus cruciales.

Colruyt Group veut être un point d'encrage dans notre société de plus en plus complexe. C'est pourquoi nous avons une nouvelle fois affiné et mieux harmonisé notre identité, nos ambitions et nos thèmes. Cet exercice nous a conduits à une promesse unique à l'échelle de Colruyt Group : « **Simplicité dans la distribution** ».

Cette promesse du groupe, nous l'incarnons jour après jour de manière positive. En plus de renforcer la cohésion entre nos employés, cela nous permet de garantir la poursuite de la croissance durable de l'entreprise.



## 2. L'entrepreneuriat durable chez Colruyt Group : inscrit dans les gènes

*Chez Colruyt Group, l'entrepreneuriat durable fait partie intégrante de la culture d'entreprise. La gestion respectueuse et efficace des ressources humaines et matérielles a de tout temps été le moteur de notre croissance.*

L'entrepreneuriat durable est pour nous une manière de créer une valeur ajoutée pour la société et l'environnement. Nous aspirons à améliorer sans cesse la durabilité de nos **produits**, que nous soumettons à un contrôle rigoureux afin de garantir à nos clients le meilleur rapport qualité-prix. Nous avons également optimalisé le remplissage de nos camions, de manière à réduire le nombre de trajets et l'**empreinte écologique** de nos transports. Nous avons par ailleurs créé une culture de simplification du travail qui permet à nos **collaborateurs** de mettre au point des processus logistiques performants afin que nous puissions ravitailler rapidement et efficacement nos magasins.

Peu à peu, notre recherche de l'efficacité s'est muée en recherche de la **simplicité**, laquelle est la pierre angulaire de notre entrepreneuriat durable. Pas de manipulations ni d'emballages inutiles, pas de vains mots... Droit au but.

Notre métier de distributeur nous confère une place unique dans la chaîne, au confluent de la production et de la consommation. Or, c'est précisément à ce niveau que nous voulons créer une valeur ajoutée. Que nous voulons développer la prise de conscience de la durabilité. Que nous voulons inspirer. Nous profiler en partenaire dans cette quête. Pas à pas, peu à peu.

Où que nous intervenions dans la chaîne, notre objectif est clair : créer une dynamique **positive** pour la société et l'environnement, partant d'un élan économique. Non parce qu'il le faut, mais parce que nous voulons témoigner ainsi notre attachement aux matières premières et aux ressources que nous consommons chaque jour. Parce que nous considérons qu'il est de notre devoir de laisser aux prochaines générations un environnement sain.

### Indice de durabilité

L'indice de durabilité nous oriente dans la direction que nous voulons suivre en matière d'Environnement, de Ressources humaines et de Produit. Nous voulons avancer lentement mais sûrement, toujours dans un esprit positif. L'entreprise durable est en effet un travail sans fin. Il subsistera toujours des points de la chaîne sur lesquels notre influence est minime, ou des choix que nous devons baser sur des considérations techniques ou économiques. Nous tenons à faire preuve à cet égard d'ouverture et de transparence.

Les lecteurs que cela intéresse pourront suivre nos efforts grâce à l'indice de durabilité à partir de l'automne 2014. Il apparaîtra sur les emballages de nos marques propres avec un lien vers **sustainable.colruytgroup.com**, notre site web consacré à l'entreprise durable. Certaines initiatives et leur raison d'être y sont détaillées, de manière à aider nos clients à poser des choix encore plus conscients lors de leurs achats.



## Produit

Nous améliorons la durabilité de nos produits. Nous avons notamment retiré de notre **assortiment les espèces de poisson** menacées et proposons de plus en plus d'articles de **papeterie** provenant de forêts faisant l'objet d'une gestion durable. Nous encourageons nos fournisseurs à opter pour une gestion durable des matières premières et réduire ainsi leur empreinte sur l'environnement et la biodiversité. L'approche que nous avons adoptée à l'égard de **l'huile de palme** en est un bon exemple.

Le **bien-être des animaux** est également l'une de nos préoccupations essentielles. Nous mettons dans ce domaine l'accent sur la qualité des conditions de vie et le traitement respectueux des animaux.

Enfin, nous planchons sur un système de mesure qui nous permettra d'évaluer l'**empreinte écologique** de nos produits. Grâce à notre étroite collaboration avec d'autres distributeurs européens, nous parvenons à susciter une prise de conscience de la part de tous les partenaires de la chaîne et à les responsabiliser.



# Un nouveau pas vers un poisson plus durable

Colruyt Meilleurs Prix a exclu depuis septembre 2013 toutes les espèces menacées de son assortiment de poisson sauvage. Pour l'assortiment de poisson d'élevage également, nous avons franchi quelques pas dans la bonne direction.

## Label ASC pour le poisson d'élevage

Le tilapia de Colruyt Meilleurs Prix arbore depuis janvier le label ASC, qui garantit que le poisson est élevé dans le respect de la nature et de conditions de travail correctes. Ce label avait précédemment déjà été décerné au pangasius. ASC (Aquaculture Stewardship Council) est une organisation indépendante qui gère les normes et le processus de certification pour le poisson issu de l'élevage durable. ASC est une initiative relativement nouvelle qui applique des critères assez exigeants.

Le tilapia a obtenu le label ASC parce qu'il est élevé en Indonésie dans le respect de la nature et des valeurs sociales. Les établissements piscicoles épurent leurs eaux usées afin de ne pas polluer les lacs et rivières environnantes. Les viviers sont situés à une distance respectable des zones naturelles sensibles et les poissons sont nourris avec des produits durables. L'usage d'antibiotiques est limité au traitement des maladies. Le label garantit également que les établissements piscicoles respectent les valeurs sociales à l'égard de leurs travailleurs et des riverains. À l'automne 2014, nous introduirons également le saumon certifié ASC.



Après le pangasius, le tilapia de Colruyt a lui aussi obtenu le label ASC.

## Pas d'espèces menacées

Dans son assortiment de poisson sauvage, Colruyt Meilleurs Prix a renoncé au cours de l'année écoulée à la vente de 4 espèces pour lesquelles aucune alternative durable n'a été trouvée. L'assortiment ne comporte dès lors plus aucune espèce menacée. Nous respectons ainsi nos engagements en matière de durabilité pour le poisson sauvage, tant au rayon frais que dans nos produits surgelés. Plus aucun poisson n'affiche de score rouge pour les trois principaux critères de durabilité : populations de poissons, impact écologique et politique de pêche.

Chaque année, l'assortiment complet est soumis à une évaluation sur la base de 4 critères de durabilité : populations de poissons, impact écologique, politique de pêche et bien-être animal. Cette évaluation annuelle est réalisée par une organisation indépendante, l'ILVO (l'Institut de Recherche sur la Pêche et l'Agriculture, à Ostende), et nous permet de réagir aux évolutions de la situation, notamment des populations de poissons.

## Produit

# III De plus en plus de papier issu de forêts gérées durablement

Même pour nos produits de papeterie, nous réduisons l'impact sur l'environnement. Depuis cet exercice, le papier-toilette, les mouchoirs et les rouleaux d'essuie-tout des marques Everyday Selection et Boni Selection arborent un label certifiant une gestion durable des forêts.

Ce faisant, notre gamme de produits à base de papier durable s'est considérablement étendue. Nous avons opté pour différents certificats nationaux qui garantissent la fabrication à partir de bois issu de forêts gérées durablement.

## • Papier PEFC pour Boni et Everyday



Le papier-toilette, les mouchoirs et les rouleaux d'essuie-tout des marques Everyday Selection et Boni Selection arborent le label PEFC. PEFC signifie Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes. Cette organisation faîtière internationale dénombre plus de 30 membres et a déjà certifié plus de 245 millions d'hectares de forêts, soit 70 % de la surface certifiée totale au monde. Dès lors, le label PEFC est le plus grand label au monde en termes de certification pour les forêts. Le label garantit que les produits de papeterie contiennent au moins 70 % de bois provenant de forêts PEFC.

## • Blaue Engel pour EcoSelect

Les rouleaux d'essuie-tout et le papier-toilette de la gamme EcoSelect sont à base de papier recyclé arborant le label Blaue Engel. Ce label allemand indique que le papier est fabriqué à 100 % à partir de fibres recyclées. Ces papiers sont garantis sans blanchiment au chlore et l'utilisation de toute une série de substances nocives est exclue du processus de production.

## • Papier FSC appliqué à large échelle

Nous optons également pour du papier arborant le label FSC pour un certain nombre d'autres produits, comme le papier d'impression Everyday Selection et les enveloppes et blocs de cours d'EcoSelect. Les étiquettes de notre café Graindor et les livres de cuisine de Colruyt Meilleurs Prix sont eux aussi imprimés sur du papier FSC. Forest Stewardship Council (FSC) est une organisation sans but lucratif qui a pour objectif de favoriser une gestion responsable des forêts. Un produit à base de bois ou de papier arborant le label FSC garantit que le produit est issu de forêts gérées de manière responsable ou contribue à une gestion responsable des forêts.





# Lutter contre la déforestation grâce à de l'huile de palme durable

La déforestation des pays producteurs d'huile de palme est un enjeu essentiel pour l'écologie. Très sensible à cette problématique, Colruyt Group entend œuvrer en faveur de la protection de ces forêts à travers son plan d'action devant conduire à l'utilisation exclusive d'huile de palme certifiée durable dans ses produits de marques propres.

Dans un premier temps, et pour chaque produit, nous examinons s'il est possible de remplacer l'huile de palme par une alternative présentant un meilleur profil nutritionnel. Le cas échéant, nous demandons au fournisseur de procéder au remplacement. Nous avons déjà réalisé cet exercice pour les chips et les frites surgelées de nos marques propres.

Cependant, une alternative à l'huile de palme n'est pas toujours possible, notamment pour des raisons techniques. Pour les produits concernés, l'objectif est de remplacer l'huile de palme par de l'huile de palme durable. Colruyt Group ambitionne le recours maximal à l'huile de palme « ségrégée » (c'est-à-dire totalement durable et utilisée directement dans le produit fini).



Entre 300 et 400 produits de marques propres contiennent de l'huile de palme.



## Conditions écologiques et sociales

Notre plan d'action s'inscrit dans le cadre du programme RSPO (Round Table Sustainable Palmoil), dont le but est de veiller à ce que l'huile de palme RSPO (huile de palme certifiée) soit produite dans le respect des conditions écologiques (par exemple, sans déforestation) et sociales (respect des droits de l'Homme et concertation avec les populations locales).



## Plan par étapes

Notre plan d'action comporte différentes étapes :

### 1. Inventaire des produits de marques propres contenant de l'huile de palme, tant dans l'assortiment alimentaire que parmi les produits non alimentaires

Selon nos premières estimations, quelque 300 à 400 produits d'environ 200 fournisseurs sont concernés. Pour chaque produit, nous identifions la quantité d'huile de palme utilisée, et vérifions quelle proportion de cette huile est déjà certifiée RSPO. De cette manière, nous parvenons à estimer le volume total d'huile de palme utilisé dans les produits de marques propres de Colruyt Group.

### 2. Acquisition de certificats GreenPalm

Ces certificats ont pour objectif de compenser le volume d'huile de palme utilisé par l'équivalent en huile de palme durable produite sur place. Colruyt Group compte acheter des certificats GreenPalm\* à concurrence de 75 % de la quantité totale d'huile de palme utilisée dans ses produits.

Nous considérons le système des certificats GreenPalm comme une étape intermédiaire et non un but en soi, puisque l'objectif à terme est de pouvoir garantir à nos clients l'utilisation exclusive d'huile de palme durable dans le produit fini.



### 3. Viser l'utilisation exclusive d'huile de palme durable dans le produit fini

Pour y parvenir, nous demandons à nos fournisseurs d'utiliser effectivement de l'huile de palme certifiée durable dans nos produits de marque propre.

En d'autres mots, cette huile durable doit être « physiquement » utilisée dans le produit final, ce qui n'est pas le cas avec les certificats GreenPalm. Cette huile de palme doit donc être totalement séparée des huiles non durables (d'où l'adjectif « ségrégée »), y compris lors de son acheminement jusqu'au lieu de fabrication des produits.



Par rapport au volume total d'huile de palme utilisé, l'objectif est d'atteindre les 50 % d'huile de palme « ségrégée » d'ici mars-avril 2015. Le solde sera compensé par les certificats, de sorte que 100 % du volume soit certifié RSPO.

D'ici mars-avril 2016, nous avons l'ambition d'augmenter la part d'huile de palme « ségrégée » à 75 %. Les 25 % restants seront compensés par l'achat de certificats, de sorte que 100 % du volume d'huile de palme soit toujours certifié RSPO.

Le développement durable est l'une des valeurs fondamentales de Colruyt Group, raison pour laquelle nous prenons très à cœur la problématique de l'huile de palme. Remplacer cette huile de palme par sa version durable est un processus qui prend du temps, notamment en raison du grand nombre de produits concernés par cette mesure.

Nous nous engageons à publier chaque année un état des lieux quant à l'avancement de notre plan d'action. Nous confronterons également, et de façon continue, notre ambition à la réalité du marché, de sorte de pouvoir l'ajuster si besoin.

\* Un certificat GreenPalm représente les investissements réalisés pour produire de l'huile de palme durable. Seules les plantations certifiées selon les standards RSPO peuvent proposer ces certificats à la vente. Un acheteur négocie directement avec le fournisseur le volume et le prix des certificats.

# Nouvelles mesures visant à améliorer le bien-être animal

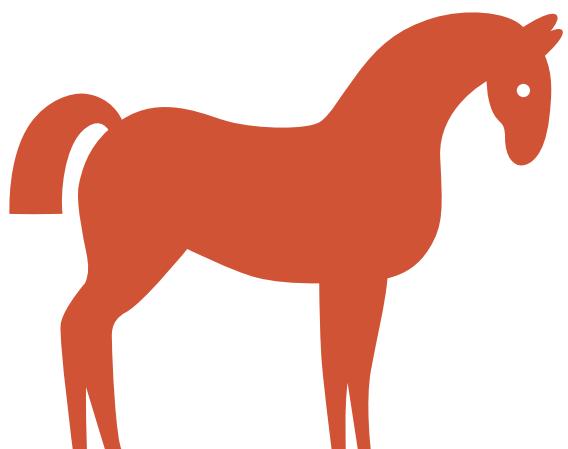
Nous voulons garantir à nos clients que nos produits respectent le bien-être animal. Nous proposons donc uniquement de la viande chevaline provenant de producteurs européens. Pour la viande de lapin, nous avons opté pour un nouveau système.



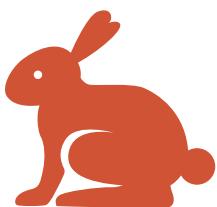
## Contrôles supplémentaires sur la viande chevaline

La viande de cheval fraîche vendue dans les boucheries des magasins Colruyt est originaire de Roumanie ou d'autres pays européens. Cette viande doit répondre à la stricte législation européenne en matière de bien-être animal. Nous ne vendons pas de viande chevaline en provenance d'Amérique du Sud.

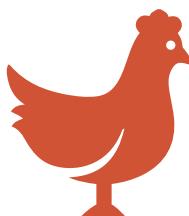
Le groupe a notamment rédigé en concertation avec son principal fournisseur de viande chevaline un cahier des charges prévoyant des contrôles supplémentaires, notamment dans les abattoirs et au niveau du transport des animaux. Ce cahier des charges a été mis à la disposition du bureau d'audit indépendant Vincotte, et a reçu une évaluation très positive sur chaque point de contrôle. De plus, nous procédons à des audits afin de contrôler davantage de maillons de la chaîne.



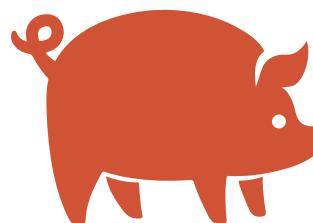
Uniquement.  
viande de cheval.  
d'origine européenne



Uniquement.  
viande de lapins.  
élevés en parc



Pas d'œufs de.  
poules élevées.  
en batterie



Pas de viande.  
de porcs castrés

## ● **Viande de lapins élevés en parc**

À partir de septembre 2014, nous ne vendrons plus de viande de lapins de batterie. Nous proposerons uniquement de la viande de lapins élevés en parc. Tant la viande fraîche que la viande surgelée sont concernées. Les élevages en parc sont entièrement belges.

Les élevages en parc sont plus propices au bien-être animal. Les lapins ont plus d'espace, peuvent se reposer confortablement et ont en permanence de l'eau fraîche,

du foin et d'autres choses à ronger à disposition. Les parcs d'élevage sont également munis de cachettes et de plateformes surélevées. Les lapins y ont par exemple même l'occasion de développer un comportement social. Pour créer un climat d'élevage optimal, des dispositions strictes sont instaurées en matière de température, d'éclairage et d'humidité atmosphérique. Les dispositions sont stipulées dans des cahiers des charges et feront l'objet de contrôles stricts.



*Dans les élevages en parc,  
les lapins bénéficient de plus d'espace.*

## ● **Autres produits**

Colruyt Group œuvre depuis longtemps en faveur du bien-être animal. Depuis juillet 2006, nous ne vendons plus que des œufs de poules élevées en plein air, alors que les œufs de poules de batterie n'ont été interdits par une loi européenne qu'en 2012. Depuis fin 2012, Colruyt Group utilise uniquement des œufs de poules élevées en plein air dans ses produits de marques propres. En 2011, enfin, Colruyt Group a été le premier distributeur en Belgique à décider de ne plus proposer de viande de porcs castrés.

# Ensemble, mesurer notre impact et le réduire

Colruyt Group participe à un projet pilote européen visant à mesurer l'empreinte écologique des entreprises de détail.

Colruyt Group collabore activement au projet Retail OEF (Organisation Environmental Footprint), un projet pilote agréé par la Commission européenne. Le projet s'inscrit dans le cadre de la Single Market for Green Products Initiative. L'objectif de ce projet est de créer des directives environnementales harmonisées spécifiques pour le secteur du détail européen. De plus, il doit permettre aux détaillants de prendre conscience de leur impact sur l'environnement et des points sensibles de leur assortiment.

## Large coopération

L'impact sur l'environnement ou l'empreinte écologique est mesurée à l'aide de 14 indicateurs dont l'eau, la toxicité et les émissions de CO<sub>2</sub>. Dans une première phase, nous testons la méthode de mesure au sein de notre propre entreprise. Dans le cadre de ce projet, nous collaborons avec des entreprises comme Carrefour, Picard, Kering Group (notamment Puma), Oxylane Group

(Decathlon) et Office Depot. Des agences publiques sont également impliquées, comme l'instance française Ademe ou l'agence autrichienne pour l'environnement (EEA). Parmi les autres partenaires, citons l'association technique du commerce et de la distribution Perifem, des centres d'études comme Quantis et ENEA et l'ONG autrichienne Global 2000.

## Stratégies communes

En complément à ce projet OEF, le projet pilote Chain OEF a été initié à la fin 2013. Au travers de ce projet, nous évaluons s'il est possible d'également prendre en ligne de compte l'empreinte des producteurs et fournisseurs qui, dans le cas du commerce de détail, font également partie de la chaîne d'approvisionnement.

Les données doivent permettre de donner forme à des stratégies de réduction communes, à des nouveaux modèles d'activité et à une réduction de l'impact sur l'environnement, mais également offrir aux entreprises l'opportunité de rédiger des communications étayées entre elles et envers leurs clients.



## Environnement

Nous prenons nombre d'initiatives pour réduire tant que possible notre impact sur l'environnement. Nous jouons un rôle de précurseur en la matière : nous procémons à des tests et introduisons de nouvelles applications. Voici nos objectifs en matière de **mobilité** : diminuer le nombre de kilomètres, éviter les heures de pointe et développer des carburants écologiques. Mais nous prêtions également attention à la sécurité routière, la courtoisie au volant et la qualité de vie des riverains.

Nous utilisons nos **matériaux** de manière durable et les réintégrons dans des nouvelles applications. Nous limitons le gaspillage alimentaire et recyclons les eaux usées, tout comme les vêtements de travail et les boîtes en carton. Pour limiter nos **émissions** de substances nocives, nous sommes continuellement en quête d'alternatives pour les carburants, les moyens de refroidissement et le chauffage.

Nous contrôlons notre **consommation d'énergie** à l'aide de systèmes de contrôle très précis. Dans le même temps, nous harmonisons tant que possible l'offre et la demande d'énergie, en évitant par exemple les pics de consommation. Et grâce à la production locale d'énergie solaire et éolienne, la boucle est bouclée. En collaboration avec nos partenaires, nous examinons et mettons en œuvre des capacités de stockage d'énergie renouvelable, comme l'hydrogène.

La gestion de l'énergie est également un point important dans la **construction durable**. Nous testons donc les derniers matériaux et technologies pour ensuite les intégrer à nos projets de nouvelles constructions.



# Transport intelligent pour les clients, les marchandises et les collaborateurs

Réduire, déplacer et rendre plus écologique sont les mots-clés de notre politique en matière de transport de marchandises. Nous faisons appel à notre expertise dans ce domaine pour offrir également à nos clients et collaborateurs des solutions de mobilité intelligentes.



## Moins de kilomètres

Au cours de ces 20 dernières années, Colruyt Group n'a cessé d'optimaliser ses plannings de transport. L'efficacité du transport entre les centres de distribution et les magasins est optimale. Dans le cas des frets de retour ou de la « reversed logistics », il reste cependant matière à optimisation.

Les magasins renvoient emballages en carton et en plastique, pain et autres déchets organiques, vidanges et palettes aux centres de distribution, qui en assurent le traitement. Vu que les centres de

retour ne sont pas en mesure de traiter l'intégralité des frets de retour, des transports supplémentaires doivent être effectués pour acheminer les frets au bon endroit. Afin de réduire le plus possible ces transports, le service Logistique investit dans un nouveau logiciel de planification et adapte ses procédures. Le nouveau logiciel traite davantage d'informations, plus actuelles. Ce processus permet de réduire le nombre de décisions ponctuelles devant être prises pendant le transport. Selon les estimations, cette approche permet de réduire le nombre de kilomètres de 60.000 par an.



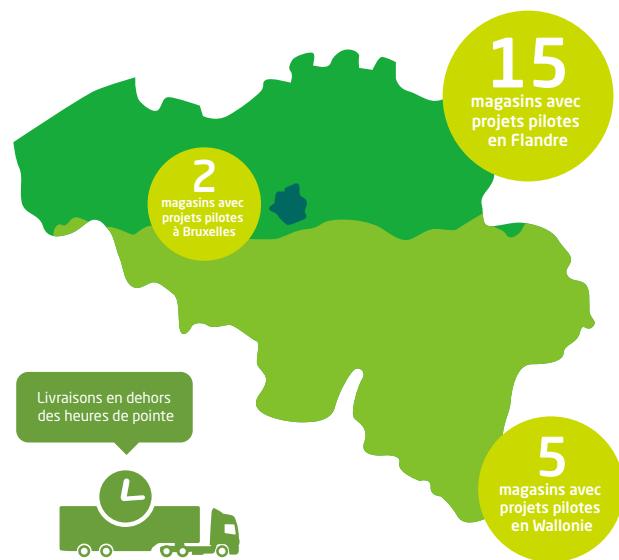
## Plages de livraison élargies

Colruyt Group est continuellement à la recherche de manières durables d'éviter les embouteillages et de garantir des livraisons ponctuelles aux magasins. C'est pourquoi nous participons au projet PIEK et testons les livraisons silencieuses en dehors des heures de pointe dans les trois Régions. Nous impliquons dans ces tests 15 magasins Colruyt en Flandre, 2 à Bruxelles et 5 en Wallonie. Le projet PIEK s'inscrit à Bruxelles dans le cadre du projet européen Straightsol pour le transport durable.

Certains obstacles nous empêchent encore de déployer le projet à plus grande échelle. Colruyt Group doit en effet respecter les fenêtres de livraison des communes. Or, celles-ci varient d'une commune à l'autre. De plus, un cadre légal offrant une sécurité juridique fait pour l'instant défaut. Colruyt Group espère que les pouvoirs publics et décideurs politiques belges prendront leurs responsabilités en la matière et créeront un cadre légal.

En plus de déplacer les heures de livraison, nous nous orientons également vers d'autres moyens de transport. Pour les trajets internationaux, par exemple, nous faisons de plus en plus appel au transport ferroviaire et maritime.

## Livraisons silencieuses : projets pilotes



## Pour un environnement plus sain

Colruyt Group va toujours plus loin pour rendre son parc de voitures et de camions plus propre en recourant à des véhicules et carburants modernes. Nous encourageons aussi nos clients à utiliser le carburant de manière durable.

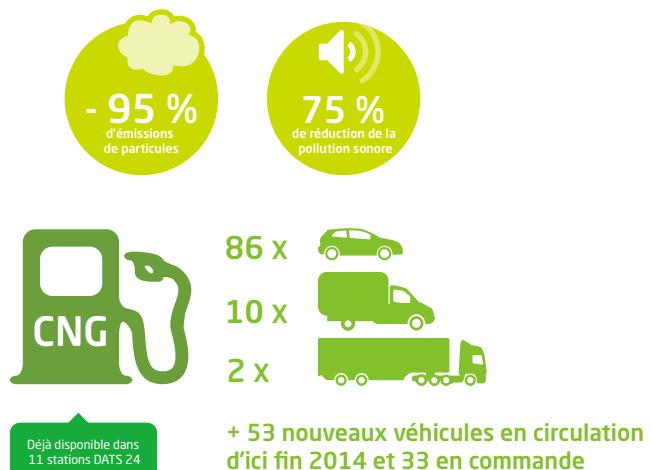
Pour le déplacement des semi-remorques dans les centres de distribution, nous avons fait l'acquisition d'un nouveau dispositif de remorquage diesel Euro 5 qui répond à des normes d'émission plus strictes que l'ancienne génération de dispositifs de remorquage. Nous avons également décidé, pour le prochain exercice, de faire l'acquisition d'un dispositif de remorquage électrique et de le tester. La batterie de ce dispositif est chargée à l'énergie éolienne et solaire produite sur le site. Nous obtenons ainsi non seulement une réduction des gaz d'émission, mais également une réduction du bruit et des vibrations pour le chauffeur et l'environnement.

Nous suivons également de près notre flotte de camions. Après cinq ans, nous amortissons les semi-remorques et les remplaçons par des semi-remorques de la dernière génération. Fin 2014, la moitié des semi-remorques sera de type Euro 6. Ils émettent moins d'azote et de particules fines.

Par le biais de notre fournisseur de carburant écologique DATS 24, nous encourageons les clients à aborder la mobilité avec intelligence. À l'aide de trucs et astuces, le fournisseur

de carburant aide ses clients à réduire leur consommation. Une pression adéquate des pneus, par exemple, y contribue. C'est pourquoi les clients peuvent gratuitement régler la pression de leurs pneus dans les stations DATS 24.

De plus, nous mettons également de plus en plus l'accent sur les carburants écologiques et économiques. D'ici la fin de 2014, près de 200 voitures de notre parc automobile rouleront au gaz naturel ou au CNG (Compressed Natural Gas). Ce carburant alternatif est également proposé dans 11 stations DATS 24. Rouler au gaz naturel revient à économiser de l'argent à chaque plein. Les voitures qui roulent au gaz naturel émettent par ailleurs 95 % de particules fines en moins et sont jusqu'à 75 % plus silencieuses.



## Mobilité des personnes

Colruyt Group a mis différents projets en place pour donner forme à une mobilité durable. Ces projets ont trait tant aux déplacements entre le domicile et le lieu de travail qu'aux déplacements de service.

Les projets ayant trait aux déplacements entre le domicile et le lieu de travail rencontrent un franc succès auprès des employés.

Grâce au projet Bike to work, les collaborateurs ont reçu un vélo d'entreprise et une indemnité vélo pour en couvrir les frais d'entretien. Quiconque réside à plus de 7 kilomètres de son lieu de travail peut opter pour un vélo électrique. En 2013, 2.998 collaborateurs ont été séduits par l'initiative Bike to work.

Un deuxième projet stimule l'utilisation des transports en commun. Colruyt Group a souscrit au système du tiers payant : nous payons 80 % de l'abonnement (train ou train et bus) et les pouvoirs publics suppléent les 20 % restants. Un système similaire a été mis en place pour le réseau de la STIB. En 2013, 1.123 travailleurs ont opté pour les transports en commun.

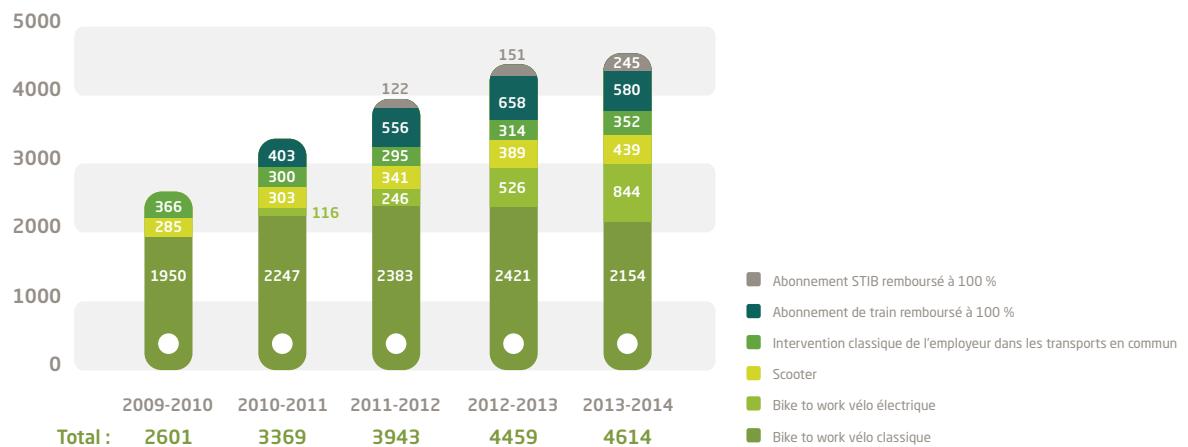
Les collaborateurs qui rejoignent leur lieu de travail en train peuvent emprunter un vélo mis à leur disposition à la gare pour parcourir la dernière partie du trajet. Dans le cas des travailleurs de Hal, cette solution évite l'utilisation des transports en commun. Environ 270 collaborateurs font appel à cette possibilité.

L'acquisition d'un scooter classique ou électrique est désormais facilitée grâce au projet Scooter. Colruyt Group préfinance le scooter, et le travailleur le rembourse à l'aide de son indemnité de déplacement. En 2013, 50 collaborateurs ont opté pour cette possibilité.

En 2013, nous avons également facilité la combinaison entre plusieurs moyens de transport. Un nouveau projet conçu à cet égard est le vélo pliable pour les usagers du train. Avec 60 demandes en 2013, on peut parler d'un franc succès.

Pour les déplacements de service entre les bâtiments centraux, davantage de vélos en libre-service seront désormais à disposition. En 2013, les vélos en libre-service ont été empruntés plus de 2.000 fois, soit quatre fois plus qu'en 2010.

Pour les déplacements de service en train, nous faisons la promotion des vélos Blue Bike de la SNCB pour la dernière partie du trajet. Ils ont été empruntés à 250 reprises. La voiture électrique en libre-service, une Peugeot iOn, est également très fréquemment utilisée.



## Charte de courtoisie

En 2013, la 1.500e signature a été apposée sur la charte de courtoisie de Colruyt Group. La charte contient 10 engagements de la société et 10 des chauffeurs et a été établie en 1998 par les chauffeurs de camion de Colruyt Group. Elle a fait l'objet d'une mise à jour en 2013 et a également été source d'inspiration pour d'autres chartes de courtoisie, comme celle des services techniques. Depuis lors, la charte de courtoisie est signée par tout nouvel entrant. En marge des chauffeurs de poids lourds internes et externes, tous les conducteurs de camionnettes et voitures de service s'engagent désormais à adopter une conduite plus sûre et plus courtoise.

Dans la charte de courtoisie, la société s'engage par exemple à garantir le bon état technique des véhicules, à établir des plannings de travail réalistes et à prendre des mesures contre la surcharge. Les chauffeurs, de leur côté, promettent de faire contrôler leur véhicule avant leur départ, de ne prendre le volant qu'en pleine possession de leurs moyens, en respectant les distances, etc. Pour témoigner de leur engagement, ils arborent sur le véhicule un autocollant « Sécurité routière, je m'engage ».



# Moins de gaspillage alimentaire, plus de réutilisation

Éviter le gaspillage alimentaire. Ce point est prioritaire sur l'agenda social en raison de la crise économique et de la croissance démographique mondiale. Pour éviter les pertes de denrées alimentaires, Colruyt Group peut avant tout compter sur sa gestion des stocks automatique et parfaitement organisée.

## • Éviter les pertes

Colruyt Group parvient à vendre effectivement 97,6 % de ses produits frais. La prévention est notre première préoccupation. Nous visons à réduire les pertes au maximum, car chaque produit acheté restant invendu représente une perte de valeur non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour l'environnement.

Nous continuons de rechercher des solutions pour éviter les 2,4 % de biens de consommation invendus.

Il s'agit avant tout de produits frais que nous retirons des rayons 4 jours avant leur date de péremption. Nous le faisons pour que les clients disposent de suffisamment de temps pour consommer leurs produits frais. Cette approche nous permet de garantir tant que possible la sécurité alimentaire. Nous n'allons pas conserver ni mettre en rayon des produits se trouvant dans la dernière phase de leur durée de conservation sans une analyse de risques approfondie.

## • Applications utiles

Dans l'intervalle, nous utilisons également ce flux résiduel dans des applications qui sont utiles et rentables à la fois, car nous avons foi en une économie cyclique. Ces flux résiduels sont donc réutilisés en tant que matières premières. Nous visons le plus possible des applications pour l'alimentation humaine et la nourriture pour animaux ainsi que la biométhanisation, et limitons la combustion à un strict minimum. Le tout en tenant compte de la faisabilité économique et organisationnelle et de la sécurité alimentaire.

C'est pourquoi nous soutenons par exemple des initiatives qui respectent la chaîne du froid. Nous collaborons aussi avec les banques alimentaires. Nous leur donnons les produits frais que nous retirons des rayons 4 jours avant leur date de péremption. Ces produits sont récoltés séparément et acheminés vers les centres de retour dans les centres de distribution. Les banques alimentaires peuvent ainsi profiter de cargaisons pleines de marchandises qui n'ont pas encore atteint leur date de péremption. Nous rassemblons également tous les produits à base de pain dans nos magasins. Nous les réservons aux fabricants d'aliments pour animaux, qui les transforment en aliments enrichis en glucides et protéines.



*Lorsqu'il n'est plus possible d'en faire don à des associations caritatives, nous faisons fermenter les légumes, fruits et produits laitiers invendus.*

## Biométhanisation

Quant aux fruits, légumes et produits laitiers que nous ne pouvons ni vendre ni donner, nous les confions à un partenaire externe qui en assure la biométhanisation. Ce flux de déchets combine les produits avariés ou invendables aux produits dont l'emballage est endommagé. Lors de la biométhanisation de ce flux mixte, du biogaz se forme. Le sous-produit est séché et utilisé pour l'amendement des sols dans l'agriculture.

Les flux de la centrale de traitement de la viande Vlevico et des boucheries comportent os, couenne,

graisses et viande. Ils sont destinés à l'industrie biochimique, où ils font office de matières premières pour la production de gélatine, de biodiesel ou de produits cosmétiques.

Ce qui subsiste à l'issue de toutes ces applications porte le nom de déchets résiduels. Il s'agit principalement de produits que le client rapporte ou qui présentent des défauts. Ces déchets sont incinérés dans le cadre de la récupération d'énergie.

## Les déchets comme matières premières

Le graphique indique clairement que nous sommes parvenus à réduire nos pertes de denrées alimentaires. 17 % de notre flux résiduel est consacré à la consommation humaine et animale. Ainsi, nous avons assisté dès 2011 à un repli des volumes à incinérer et à une augmentation de ceux à biométhaniser. La proportion de la biométhanisation a également reculé depuis que les produits à base de pain sont transformés en aliments pour animaux. Nous pensons que cette approche graduelle nous permettra de systématiquement obtenir de meilleurs résultats.





## Réutilisation des eaux usées purifiées

Vlevico, l'entreprise de traitement de la viande de Colruyt Group, recycle depuis peu ses eaux usées en eau potable qu'elle réutilise sur place.

Une nouvelle station de transformation d'eau épurée en eau potable fournira à la centrale quelque 81.000 m<sup>3</sup> d'eau potable par an, ce qui représente 60 % de ses besoins pour assurer son activité, soit l'équivalent de la consommation annuelle de 2.180 ménages. Le propriétaire et exploitant de la station d'épuration n'est autre que De Watergroep, l'ancienne Société flamande des eaux. De quoi garantir un respect des exigences les plus strictes en matière de qualité de l'eau potable.

### Une primeur dans la distribution belge

Colruyt Group est le premier distributeur en Belgique à réutiliser les eaux usées dans la production de nourriture. Il franchit ainsi une étape supplémentaire dans sa démarche d'entrepreneuriat durable. Nous avons choisi d'installer d'abord cette station dans notre

entreprise de traitement de la viande, s'agissant de l'activité dont les besoins en eau sont les plus importants. L'impact de la réutilisation de l'eau usée purifiée y est donc notable. Nous allons par ailleurs examiner l'opportunité d'installer de telles stations sur nos autres sites.



*L'eau épurée répond aux exigences les plus strictes en vigueur pour l'eau potable.*

## Avantages sur tous les plans

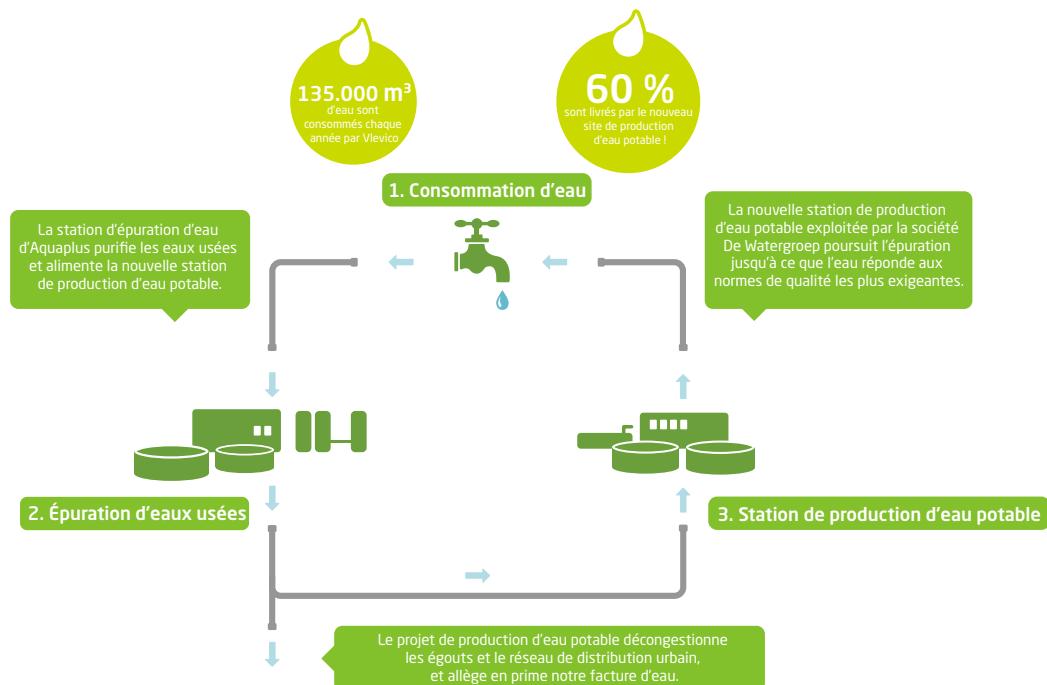
Le projet d'eau potable allège également le réseau d'égouts, car la quantité d'eaux usées partiellement purifiées qui y est déversée est moins importante. Ainsi, il y a moins d'eaux usées diluées et l'installation d'épuration des eaux d'égouts de Lot peut fonctionner plus efficacement. En outre, nous réduisons la charge du réseau d'eau de ville, ce qui est bénéfique pour les réserves souterraines.

Le projet d'eau potable nous offre également un avantage économique. La station fournira 60 % de toute l'eau potable utilisée par l'entreprise de traitement de la viande. Vlevico devra ainsi utiliser moins d'eau de ville et réduira sa facture d'eau. Or, toute réduction des coûts permet à Colruyt Meilleurs Prix, OKay et Spar de proposer des prix bas à leurs clients.

## L'eau du robinet

La station d'épuration d'eau d'Aquaplus, qui traite les eaux usées de Vlevico et de l'entreprise de Kraft Foods/Mondelez adjacente depuis 2000, approvisionne la station d'eau potable. Cette dernière se charge de la transformation de l'eau épurée en eau potable qu'elle fournit directement à

l'entreprise de traitement de la viande. Cette eau est parfaitement identique à l'eau potable distribuée par la ville. L'eau potable purifiée est conforme aux normes de qualité les plus exigeantes. Elle se prête parfaitement à cette utilisation et n'a aucun impact sur le goût ni sur la qualité de nos produits.



## Contrôles poussés

En tant que propriétaire et exploitant de la station d'eau potable, De Watergroep se porte garant de la qualité de l'eau potable épurée. Le spécialiste de l'eau procède, de façon continue, à des contrôles périodiques à différents moments du processus. Ces contrôles sont bien plus intensifs et approfondis que les contrôles effectués sur le réseau de l'eau de ville. Nous sommes ainsi certains de la parfaite qualité de l'eau que nous délivrons.



# Matériaux pour l'économie cyclique

## Réutilisation et recyclage des vêtements de travail

Les anciens vêtements et chaussures de travail des magasins, centres logistiques et services de support sont rassemblés et ensuite recyclés ou réutilisés. Les vêtements et chaussures sont rassemblés dans 2 conteneurs distincts : un groupe avec logo et un groupe sans logo. Les vêtements réutilisables sans logo sont intégrés dans le circuit de seconde main, tandis que les vêtements arborant un logo et les vêtements non réutilisables sont vendus à des fabricants

qui les défibrent et les transforment en matériel d'isolation, jeans, meubles ou autres matériaux.

Les revenus sont versés à la Collibri Foundation for education, un projet de Colruyt Group s'investissant dans l'éducation et la formation dans le Sud. Ce projet nous permet également de réaliser des économies sur le traitement des déchets.



## Boîte pliable issue du recyclage

Les boîtes dans lesquelles les produits sont livrés aux magasins sont plus petites et moins solides qu'avant. Les clients ont donc de moins en moins de boîtes en carton à disposition à l'entrée des magasins Colruyt pour ranger leurs courses.

Les boîtes qui ne sont pas suffisamment solides sont renvoyées à nos centres de distribution, où elles sont pressées en paquets. Les paquets sont ensuite vendus à un fabricant de carton qui les transforme en boîtes en carton pliables. Nous achetons ces boîtes et les vendons à nos clients au prix le plus bas possible. Qui plus est, elles sont réutilisables. Pliées, elles ne prennent pas beaucoup de place dans la voiture. À l'issue de la phase de test, les boîtes pliables seront proposées dans tous les magasins Colruyt.



## Limiter les émissions de CO<sub>2</sub> et autres

En termes relatifs, nos émissions de gaz à effet de serre ont augmenté de 3,9 % en 2013. Nombre de projets ont été initiés pour les réduire de 20 % d'ici 2020.

En 2013, nos émissions de gaz à effet de serre s'élevaient à 20,42 tonnes par million d'euros de chiffre d'affaires, soit 3,9 % de plus qu'en 2012. La hausse est moins marquée que l'année dernière (6 %). Parmi les gaz à effet de serre, citons notamment le CO<sub>2</sub>, le méthane (CH<sub>4</sub>) et le fréon (HFC).



### Réfrigération

L'augmentation est due en partie à une hausse des émissions de gaz à effet de serre produits lors de la réfrigération. Les émissions dues au chauffage et au transport sont restées stables. Parmi les gaz à effet de serre, citons notamment le CO<sub>2</sub>, le méthane (CH<sub>4</sub>) et le fréon (HFC).

Une deuxième cause importante est la croissance de nos activités en France. En termes relatifs, les émissions de gaz à effet de serre de Colruyt Group sont en effet plus importantes en France qu'en Belgique. Des études plus approfondies s'imposent.



*Nous optimisons la réfrigération afin de limiter tant que possible nos émissions de CO<sub>2</sub>.*



### -20 % d'ici 2020

Dans d'autres domaines également, nous avons déployé des efforts de réduction et les intensifions le plus possible. Notre objectif est de réduire d'ici 2020 nos émissions de 20 % par rapport à 2008. Dans le cadre de nombre de nos projets et activités, nous recherchons des manières de réduire nos émissions. Ainsi, nos chauffeurs et employés possédant une voiture de société ont suivi un cours de conduite écologique. Nous veillons également à assurer un niveau d'isolation optimal dans nos projets de construction (page 44). En termes de refroidissement, nous testons de nouvelles techniques comme la réfrigération au propane (page 126).



# Consommation, génération et stockage intelligents de l'énergie

Nous aspirons à rendre nos bâtiments et magasins aussi économies en énergie que possible. En faisant appel à des sources d'énergie renouvelables et à l'accumulation d'énergie, nous bouclons la boucle.

## Réduction la consommation

Nous avons continué d'étoffer notre propre système de mesure de l'énergie, baptisé Eco2. Cet outil de suivi nous offre un aperçu détaillé de notre consommation d'énergie pour l'éclairage, la ventilation, la réfrigération, etc. Tous les nouveaux bâtiments centraux et les magasins neufs ou ayant fait l'objet de rénovations approfondies en sont dotés. Ce système

nous a notamment permis de mesurer et de contrôler notre économie d'énergie dans notre nouveau centre de données. Au cours de l'exercice écoulé, nous avons économisé dans le centre de données 1.580 MWh, soit la consommation annuelle de 451 ménages. Dans les magasins, le système de mesure nous permet d'identifier les fuites dans les installations de réfrigération.

Toutes nos nouvelles succursales ainsi que celles rénovées récemment sont équipées de notre propre système de mesure d'énergie Eco2.



**1.580**  
MWh d'énergie économisée en 2013, soit la consommation annuelle moyenne de 451 ménages.

Eco2 nous offre un aperçu détaillé de notre consommation pour la ventilation, l'éclairage, la réfrigération, etc.



## Sources renouvelables

Lorsque nous construisons (ou rénovons) des magasins et des bâtiments centraux, nous examinons la possibilité économique et technique d'installer des panneaux solaires. Au cours de l'exercice écoulé, nous avons installé des panneaux solaires sur 8 sites en Wallonie (Waremme, Dinant, Libramont, Basècles, Mons, Leuze, Erquelinnes et Wépion) et 1 à Bruxelles (Uccle).

À l'été 2014, 3 nouvelles installations s'ajouteront aux magasins Colruyt de Ciney et Grez-Doiceau et sur le toit du nouveau centre de distribution d'Ath/Lessines.

Le centre de distribution Dassenveld de Hal a accueilli 2 nouvelles éoliennes. Les éoliennes sont opérationnelles depuis fin avril et alimentent directement le centre de distribution en électricité. Elles ont chacune une puissance de 2 MW et produiront l'équivalent de la consommation annuelle de 2.600 ménages, soit une réduction de 2.800 tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub>.

Nous avons également construit 3 éoliennes en collaboration avec le producteur d'électricité EDF

Luminus, le long de la E42 à hauteur de Spy, dans la province de Namur. Les éoliennes génèrent une puissance de 3,4 MW et produisent chaque année l'équivalent de la consommation de 1.900 ménages, permettant une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de l'ordre de 2.000 tonnes. WE-Power est propriétaire d'une des éoliennes et EDF Luminus des deux autres.

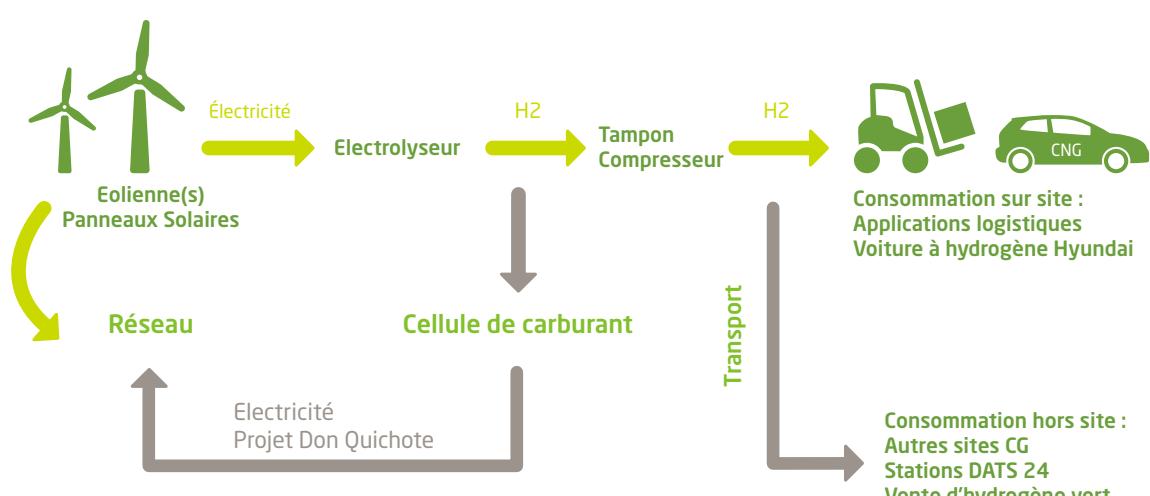
Vous trouverez plus d'informations sur ces activités de WE-Power à la page 121.

En ce qui concerne la station d'hydrogène inaugurée par Colruyt Group en 2012, 1.383 kg d'hydrogène avaient déjà été distribués à la fin mars 2014, à l'occasion de 1.132 pleins. La station d'hydrogène se trouve au centre de distribution Dassenveld à Hal. 13 chariots élévateurs y roulent à l'hydrogène.

L'hydrogène est extrait de notre propre production de courant vert.

La station d'hydrogène est en mesure de créer 2,7 kg d'hydrogène par heure et d'en stocker jusqu'à 39 kilos. Les 13 chariots élévateurs roulant à l'hydrogène sont équipés d'une pile à combustible qui transforme l'hydrogène en électricité. Aucun changement de batterie n'est donc nécessaire. Grâce à la cellule de carburant, nous ne devons plus remplacer les batteries pour réaliser 2 ou 3 shifts. Ce n'est que lorsque la cellule de carburant est vide qu'il faut faire le plein. La station d'hydrogène fait partie du projet interrégional Hydrogène Flandre-Hollande du sud.

Afin d'examiner les possibilités en matière de mobilité durable, nous testons également une voiture à l'hydrogène. Cette voiture est plus silencieuse et n'émet pas de CO<sub>2</sub> ni de particules fines. Ces études nous permettront de déceler les avantages et les inconvénients d'un parc automobile roulant à l'hydrogène.



## Offre et demande

De plus, nous ambitionnons d'utiliser l'hydrogène comme un tampon pour l'énergie verte. Lorsqu'il y a par exemple beaucoup de vent ou de soleil, nous pourrions ainsi stocker l'énergie produite sous forme d'hydrogène. En septembre 2014, nous étendrons la station d'hydrogène à l'aide d'une pile à combustible qui convertira à nouveau l'hydrogène en électricité. Cette décision s'inscrit dans le cadre du projet européen « Don Quichote » qui se développera jusqu'en 2017. Nous serons ainsi en mesure de mieux harmoniser offre et demande. Nous jouons un rôle de pionnier dans ce domaine, et ce même à l'échelle européenne.

# Concept global à l'empreinte réduite

Lorsque nos architectes et ingénieurs conçoivent des bâtiments, ils visent un compromis optimal entre économie, efficacité énergétique et charge environnementale mais tiennent également compte d'aspects comme la qualité, le confort et la santé.

## Efficacité énergétique

Les projets de nouvelles constructions de Colruyt Group dépassent largement les obligations légales en termes d'efficacité énergétique. Pour une quarantaine des nouveaux magasins planifiés, en cours de construction ou déjà ouverts, nos architectes et ingénieurs ont fixé un seuil d'isolation largement supérieur à la norme légale. Pour limiter au maximum l'utilisation du chauffage, nous combinons une isolation efficace à une étanchéité optimale et à des systèmes de chauffage et d'aération efficaces permettant la récupération de chaleur.

En termes d'efficacité énergétique, nous avons accumulé une importante expertise grâce à 3 magasins tests. Le Bio-Planet de Louvain était à la fin 2010 le premier magasin basse énergie de Belgique. Le mode de construction écologique a permis d'économiser 140 tonnes de CO<sub>2</sub>. Le même mode de construction a été appliqué au magasin OKay de Welle et au Colruyt de Wépion. Plusieurs matériaux et techniques utilisés dans ces magasins de test sont désormais appliqués aux nouveaux établissements. À l'exemple de Wépion, Colruyt Meilleurs Prix a prévu dans tous ses nouveaux magasins un nouveau type de sas d'entrée assurant une séparation plus efficace entre l'air extérieur et l'air intérieur.

## Empreinte totale

Nous ne nous bornons pas à étudier les caractéristiques techniques et l'efficacité énergétique des matériaux de construction. Depuis peu, nous nous intéressons également à la charge environnementale totale de ces matériaux sur toute leur durée de vie : émissions, matières premières, utilisation du sol et nuisances lors de leur production, en passant par leur transport et les possibilités de recyclage ou de réutilisation. Les matériaux font donc l'objet d'une évaluation en fonction de leur durabilité au sens le plus large du terme.

Nous suivons à cet effet la méthode du Nederlands Instituut voor Bouwbiologie en Ecologie. Ce dernier compare les produits de construction et les répartit en 7 classes. Un exemple : récemment, nous sommes passés pour les parois de nos magasins du béton cellulaire au béton isolé.

Ce type de béton a un meilleur pouvoir isolant, émet moins de CO<sub>2</sub> et offre davantage de possibilités de recyclage, ce qui au final donne lieu à une réduction de l'empreinte.

Le choix des matériaux fait partie de notre concept global visant à rendre les bâtiments et infrastructures aussi écologiques que possible. Parmi d'autres éléments du concept, citons les pavés qui laissent l'eau s'infiltrer dans le sol, ce qui décharge le réseau d'égouts et est bénéfique pour les réserves souterraines. Quant aux eaux de pluie récupérées, elles sont utilisées pour les sanitaires.



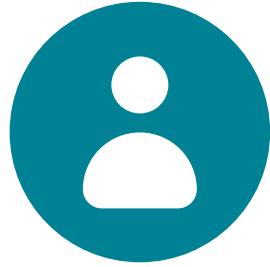
## Cadre vert pour le Bio-Planet de Nossegem

L'environnement du Bio-Planet de Nossegem est totalement écologique. Il se compose notamment d'un toit vert, d'un hôtel pour insectes, d'arbres et arbustes indigènes et d'un champ de fleurs de 160 m<sup>2</sup>. Le champ n'est tondu que deux fois par an afin que les fleurs puissent pleinement se développer et que les abeilles, papillons et autres insectes puissent en profiter.

Les places de parking ont été aménagées à l'aide de pavés purifiant l'air. Ils extraient les oxydes d'azote des gaz d'échappement et les convertissent en nitrates inoffensifs, qui disparaissent lorsqu'il pleut. Pour terminer, une partie des coupoles lumineuses aménagées dans le plafond sont dotées de miroirs qui suivent le déplacement du soleil, afin d'obtenir une lumière naturelle maximale en journée.



Le Bio-Planet de Nossegem a aménagé un hôtel pour les insectes afin de leur permettre de passer l'hiver.



## Humain

L'humain est notre plus grand capital. C'est la raison pour laquelle nous voulons, dans tout ce que nous mettons en œuvre, faire preuve de respect pour l'humain et lui rendre des comptes. Nous attachons énormément d'importance aux 9 **valeurs** qui nous lient, car nous estimons que des échanges optimaux entre le collaborateur, l'équipe et l'organisation sont essentiels. Nous investissons également dans le **bien-être** et les conditions de travail de nos collaborateurs. S'ils ont des possibilités de **développement** personnel et professionnel, notre entreprise en tire elle aussi profit. Et dans les **pays de production**, nous prêtons beaucoup d'attention aux conditions de travail appliquées par les fournisseurs et au respect des droits de l'Homme. La **Collibri Foundation for education** est une initiative qui illustre parfaitement cette volonté. Ce fonds nous permet principalement de favoriser l'éducation des jeunes dans l'hémisphère sud.





# Trajet de valeurs pour tous les collaborateurs

Même dans une entreprise en constante expansion, nous voulons préserver notre culture unique. C'est pourquoi nous avons résumé nos moteurs en 9 valeurs que nous partageons avec tous les collaborateurs par le biais du trajet de valeurs. 80 % d'entre eux ont déjà entamé ce trajet.



## L'atelier, le point de départ

Les 9 valeurs qui caractérisent la culture d'entreprise de Colruyt Group sont le respect, la cohésion, la servabilité, la simplicité, la croyance, l'espoir, l'espace, la force et le courage.

Dans l'atelier d'initiation, tous les collaborateurs examinent tout ce qui est important à leurs yeux. Ils réfléchissent à ce que les valeurs d'entreprise représentent pour eux et en font part à leurs collègues. Le respect, par exemple, peut avoir une signification tout à fait différente pour un collègue ou pour un autre. Il est alors important d'ensemble établir des conventions à cet égard. Les participants évaluent dans quelle mesure leur perception des valeurs correspond au

contenu que l'entreprise leur donne ou s'en écarte. Souvent, cette analyse met au jour d'importants chevauchements.

L'équipe élabore ensuite un plan d'action afin de plancher sur les points d'attention dans la pratique. Lors de la session de suivi six mois plus tard, l'équipe et le supérieur hiérarchique évaluent ce plan et l'adaptent si nécessaire. Ce même exercice est répété six mois plus tard. Parfois, il s'en dégage certains éléments auxquels une seule équipe ne peut pas changer grand-chose, mais qui peuvent constituer des points d'action pour l'organisation dans son ensemble.



## Les équipes se dirigent d'elles-mêmes

Les dirigeants cultivent les valeurs au sein de leur équipe. Cela motive les équipes à se diriger d'elles-mêmes et à progresser, et il se crée davantage d'espace pour la joie au travail et l'esprit d'entreprendre. L'attention pour les valeurs du groupe fait également en sorte que la culture d'entreprise est effectivement soutenue par tous les collaborateurs. De cette manière, l'atmosphère inspirée et authentique de l'entreprise familiale peut être préservée dans un contexte multinational.



## Le résultat ? Une personnalité et une perception hors du commun

80 % des collaborateurs ont entamé le trajet. 40 % l'ont suivi dans son intégralité et travaillent au sein de leur équipe à des points d'amélioration propres. Ce qu'apporte le trajet de valeurs est particulièrement difficile à chiffrer avec précision. Bien entendu, il contribue à l'image du groupe. Nous pensons également que le trajet est l'occasion de marquer une pause pour réfléchir à nos procédés. Cette approche rend les équipes

plus fortes et accroît l'implication de chaque travailleur, ce qui influence positivement les résultats. Pour terminer, cette approche nous permet de comprendre la perception qu'ont les employés de leur équipe, de leur service, de leur département et de l'entreprise dans son ensemble.



# Jouer la carte du talent et des compétences

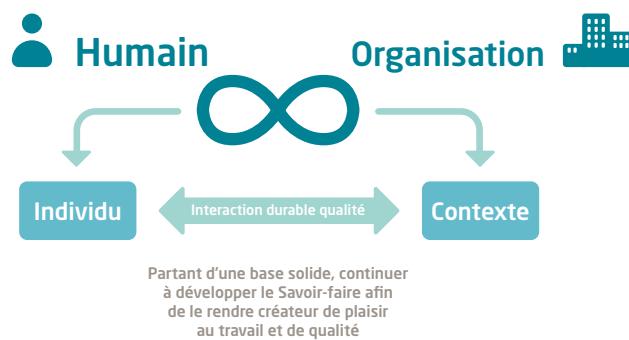
Les collaborateurs et organisations ont chacun des objectifs et besoins propres. Nous tentons de les rapprocher le plus possible, partant de la conviction que l'évolution des collaborateurs et la montée en puissance des équipes contribuent à la croissance de l'entreprise.

Nous encourageons les collaborateurs à découvrir et à développer au maximum leurs compétences et talents. Les compétences sont les aptitudes, attitudes et connaissances dont une personne a besoin pour exercer sa fonction avec succès. De plus, chaque personne a des talents, des activités de prédilection qui lui demandent peu d'efforts voire sont sources d'énergie. Le défi qui nous attend est donc d'évaluer le contexte dans lequel un travailleur peut déployer ses talents et ainsi contribuer aux résultats du groupe. Nous pensons que les collaborateurs tirent de cette manière davantage d'énergie et de satisfaction de leur travail.

## Entretien de développement

Nous appliquons différentes méthodes qui permettent aux employés de découvrir et de développer leurs compétences. Il y a tout d'abord l'entretien de développement. En compagnie de son supérieur hiérarchique, chaque employé dresse un compte rendu de ses compétences et talents. Ensemble, ils recherchent des moyens d'affûter les compétences et d'exploiter encore plus les talents et de continuer à les développer. En marge d'une offre complète de formations et de possibilités de développement plus formelles, il existe de nombreuses autres initiatives ayant pour but de permettre aux compétences et talents de se déployer sur le terrain, par exemple en endossant de nouvelles tâches et en partageant ses connaissances avec des collègues.

L'an dernier, près de 900 collaborateurs ont changé de fonction au sein de la société. Certains ont gravi les échelons de la hiérarchie, d'autres ont évolué vers une autre fonction du même niveau après s'être découverts de nouveaux talents et compétences. Pour Colruyt Group, ces deux formes de rotation sont avant tout des instruments de développement. Ainsi, 7 collaborateurs commerciaux et logistiques de plus de 50 ans organiseront dès cet automne des visites guidées. Cette initiative fait partie du nouveau plan pour l'emploi 45+ développé cette année dans le cadre de la CCT 104. L'adaptation des tâches est l'une des manières de conserver les connaissances au sein de l'entreprise et de les transmettre, mais aussi de durabiliser les fonctions et de conforter les collaborateurs dans leurs qualités.



## Formations

Les collaborateurs peuvent faire appel à une vaste offre de formations dans le cadre de la Colruyt Group Academy. L'offre de formations englobe notamment des formations d'aptitudes (communication, gestion du temps, ...), de développement personnel (MBTI, enneagram, mindfulness, ...) et des formations techniques (logistique, caisse, etc.). Les employés développent ainsi leurs aptitudes et acquièrent des connaissances, mais améliorent aussi leur connaissance de soi.



## La norme de prévention met les risques au jour

Pour Colruyt Group, la maîtrise des risques est clairement une responsabilité partagée entre la direction et tous les collaborateurs. Mettre au point une politique de prévention durable est donc une tâche conjointe. La norme de prévention constitue à cet égard un outil crucial.

Les risques en matière de sécurité, d'hygiène et de santé varient en fonction du lieu de travail ou de la fonction de chacun au sein du groupe. Cependant, les conventions relatives aux risques présentent un tronc commun pour tous les membres du groupe. Nous avons ancré le contenu concret de ce tronc commun dans la norme de prévention. Tous les deux ans, chaque magasin ou service fait l'objet d'un audit ou d'une évaluation sur la base de cette norme.



### 23 questions

Un magasin, service ou département peut obtenir la norme de prévention en répondant par l'affirmative à 23 questions du type « Un exercice d'évacuation est-il organisé chaque année ? », « Utilisez-vous uniquement des produits ayant suivi la procédure de commande ? », ou « Tous les employés dont la tâche le requiert font-ils l'objet d'une évaluation de santé périodique ? ». Les intéressés étaient leurs réponses à l'aide de comptes rendus, procédures et e-mails.

La norme de prévention repose sur 4 piliers. Tout d'abord, il y a notre propre déclaration de politique « Bien-être sur le lieu de travail », reposant

sur la loi relative au bien-être de 1998. C'est de là que sont extraits les différents domaines abordés dans la norme de prévention : sécurité et hygiène au travail, santé, ergonomie, environnement, charge psychosociale et ordre et propreté. De plus, la norme de prévention tient également compte du modèle de maîtrise des risques de Colruyt Group et du modèle triangulaire pour une approche structurée de la prévention. Pour terminer, nous faisons également appel à différentes techniques de la stratégie SOBANE (Screening, Observation, Analyse, Expertise), en fonction de la complexité des situations.

### Audit tous les deux ans

Le service de prévention encadre et soutient l'introduction de la norme de prévention auprès des différents magasins et services. Le déploiement s'effectue en plusieurs phases. En 2010, 38 des 40 services au sein de Technics & Immo ont obtenu la norme de base. En 2011, les 94 équipes OKay l'ont obtenue. En 2013, 24 des 26 équipes logistiques ont réussi l'audit. Et en 2014, ce sera au tour des 439 magasins et boucheries Colruyt. Tous les deux ans, un conseiller en prévention organise un nouvel audit.



Les services et magasins suivants ont déjà obtenu la norme de prévention

2010  
38 services sur 40 de Technics&Immo



2011

94 équipes OKay



2013

24 équipes de logistique sur 26



2014

439 magasins et boucheries Colruyt sont audités

colruyt



# Améliorer les conditions de travail en collaboration avec les producteurs alimentaires de marques propres

Colruyt Group procède depuis mai 2013 à un contrôle des conditions de travail de ses producteurs alimentaires de marques propres établis dans des pays à risques. Les producteurs pour lesquels des points d'amélioration ont été identifiés, ont reçu un plan d'amélioration et feront l'objet d'un nouveau contrôle dans l'année.



## Plan d'amélioration après premier audit

Lors de la première vague d'audits, 34 producteurs alimentaires ont été contrôlés. 4 producteurs répondaient déjà aux exigences. Pour les 30 autres, des irrégularités ont été constatées en termes de santé, de sécurité, de temps de travail ou de rémunération. Les résultats de cette première vague d'audits ne donnent pas automatiquement lieu à une cessation de la collaboration avec les producteurs non conformes. Un plan d'amélioration est tout d'abord établi et des audits de suivi sont organisés.

Nous évaluons l'avancement des producteurs par rapport aux améliorations. Nous voulons à cet égard les soutenir de manière à toujours tendre vers des relations durables avec nos producteurs. Ce n'est qu'en cas d'infraction grave et ou de mauvaise volonté que nous prenons des sanctions et mettons un terme à la collaboration. Colruyt Group passe au crible depuis 2002 tous les fabricants non-food établis dans les pays à risques et relève une amélioration progressive des conditions de travail.



## Ambition

Fin 2014, une septantaine d'autres producteurs feront l'objet d'un audit. D'ici juin 2016, tous les producteurs alimentaires de produits de marques propres établis dans des pays à risques auront été évalués. D'ici là, deux tiers d'entre eux devront avoir obtenu une bonne évaluation ou un score qui, moyennant des adaptations minimales, peut être amélioré. D'ici juin 2018, ce pourcentage devra atteindre plus de 90 %.

La priorité est accordée aux producteurs de poisson (surgelé), de poisson en conserve, de crustacés et de fruits et légumes en conserve. Les nouveaux fournisseurs ne sont quant à eux acceptés que s'ils sont en mesure de présenter de bons résultats d'audit.



## Code de conduite BSCI

Les producteurs sont passés au crible sur la base du code de conduite de la BSCI (Business Social Compliance Initiative), dont nous sommes membres depuis 2013. Cette plateforme de renommée internationale pour détaillants et entreprises européens offre à ses membres un code de conduite et un système d'audit performant pour contrôler les conditions de travail chez les producteurs. Tous les membres BSCI ont accès aux rapports d'audit des autres membres. Il est ainsi inutile d'évaluer à nouveau des producteurs affichant des résultats acceptables.



# Formation pour enfants et adolescents

Colruyt Group attache énormément d'importance à l'épanouissement personnel et crée donc des opportunités de formation. Par le biais de la Collibri Foundation for education, nous investissons dans le développement personnel d'enfants et adolescents, de l'école primaire à l'université, et ce tant dans les pays du Sud qu'en Belgique.



## Impliquer les jeunes

Dans les pays en voie de développement, nous misons sur la formation des jeunes et adolescents. Par là, leur environnement s'améliore, ce qui nous permet de durabiliser les efforts.

En Belgique, nous souhaitons stimuler chez les enfants et les adolescents la connaissance des autres cultures. C'est la raison pour laquelle

nous les sensibilisons activement par le biais de l'enseignement et les impliquons dans la vie d'autres personnes de leur génération issues de pays en voie de développement. Grâce à une partie des revenus de la Collibri Foundation, nous finançons par exemple les études universitaires d'étudiants indonésiens. À la fin de leurs études, ils suivent un stage de 3 semaines chez Colruyt Group afin de se préparer au marché de l'emploi.



## Partenariat

Nous concrétisons cette mission en partenariat avec des ONG, écoles, universités, hautes écoles et autres partenaires qui en font leur tâche principale. Nous pouvons également compter sur l'engagement des employés de Colruyt Group.



## Transparence

La Collibri Foundation for education a été créée en 2005 dans le but de contribuer au développement des jeunes du l'hémisphère sud. Les ressources du fonds proviennent de la vente de produits arborant le label « Collibri Foundation for education ». 5 % du prix de vente est versé au fonds. La Collibri Foundation for education est gérée par la Fondation Roi Baudouin. C'est un gage de transparence, qui nous permet également de recevoir des dons et de délivrer des attestations fiscales.





# 02

## Ligne du temps

12 mois, 12 initiatives et réalisations

Avril .....	57	Octobre .....	71
Mai .....	59	Novembre .....	73
Juin .....	63	Décembre .....	75
Juillet .....	65	Janvier .....	77
Août .....	67	Février .....	79
Septembre .....	69	Mars .....	81

# Ligne du temps

12 mois, 12 initiatives et réalisations

# 2013

Avril

Nouveau logo pour Colruyt Group



Mai

Colruyt Group lance la marque maison Boni Selection

Juin

Colruyt France lance une nouvelle génération de magasins

Juillet

Le producteur d'énergie WE-Power reconnu comme fournisseur interne de Colruyt Group

Août

Collivery et Foodinvest s'unissent pour devenir Solucious



Septembre

Colruyt Group investit dans un centre de distribution à Ath/Lessines

Octobre

Spar Retail construit son nouveau quartier général à Malines



Novembre

Colruyt Meilleurs Prix lance le premier magasin de la nouvelle génération

Décembre

Dreamland lance sa propre marque de jouets

# 2014

Janvier

Premier magasin Bio-Planet en Wallonie

Février

Symeta abandonne l'impression offset

Mars

Dreambaby encore plus autonome





## Nouveau logo pour Colruyt Group

En avril 2013, Colruyt Group a présenté son nouveau logo. L'entreprise familiale s'est muée en la famille d'entreprises que nous connaissons aujourd'hui et le nouveau logo est la suite logique de cette évolution. Au cours de l'année écoulée, de plus en plus de supports de communication ont intégré ce logo et la nouvelle charte graphique qui l'accompagne.

### Lien avec le passé

La forme du nouveau logo fait référence au C et au G de Colruyt Group. Grâce au nom de la famille Colruyt, les membres du groupe conservent leur lien avec le passé. Fidèle à ses origines, la forme dessinée dans le cercle rappelle les contours du diamant orange caractéristique. Elle fait également référence à un regard ouvert sur le monde. La couleur blanche reflète la simplicité, une valeur essentielle prônée par Colruyt Group. D'où la promesse qui émane de la nouvelle signature : « Simplicity in retail », la « Simplicité dans la distribution ».

### Déploiement en plusieurs phases

Le logo et la charte graphique inhérente ont été déployés en plusieurs phases. En juin 2013, le magazine du personnel a été le premier à s'en imprégner. Fin juillet, la nouvelle charte graphique était appliquée au site Internet du groupe. Quant au rapport annuel de l'exercice 2012-2013, il arborait lui aussi déjà le nouveau look.

Le nouveau logo a été officiellement présenté par le CEO Jef Colruyt lors de l'Assemblée générale des actionnaires de septembre. Depuis lors, le logo est omniprésent : vêtements, bâtiments, présentations, sites Internet, etc. La charte graphique et le logo de la Colruyt Group Academy ont également été revisités. Le déploiement échelonné a permis au groupe d'éviter les frais inutiles, un autre credo de la « Simplicité dans la distribution ».





Boni Selection est une gamme de produits  
étudiée offrant un excellent rapport qualité-prix.

# Colruyt Group lance la marque maison Boni Selection

Colruyt Group a lancé au mois de mai sa nouvelle marque maison Boni Selection. À terme, cette marque regroupera plus de 50 marques propres anciennes et actuelles du groupe. Boni Selection, c'est un assortiment sélectionné avec soin et un nouvel emballage très reconnaissable qui simplifient la vie au client. « Ma marque maison », la signature de la marque, en dit long sur sa volonté d'offrir des produits de qualité pour toute la famille, à un prix abordable.

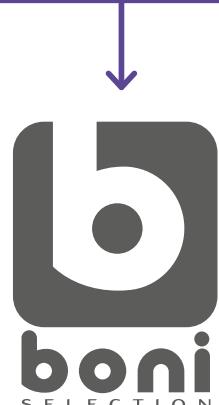
Jusqu'à présent, les clients ne savaient pas nécessairement que des marques comme Eldorado, Galaxi, Belsy, etc. étaient des marques propres de Colruyt Group. Le groupe veut donc leur simplifier la vie en regroupant, d'ici fin 2015, plus de 50 marques sous le nom Boni Selection.

## Faciliter le choix

Avec le lancement de Boni Selection, Colruyt Group veut simplifier la vie au client en lui proposant de choisir entre trois types de marques : les marques nationales innovantes, les marques propres comme Boni Selection, qui offrent un plus, et Everyday Selection, des produits de base de qualité qui sont les moins chers dans leur catégorie. En proposant moins de marques en rayon, Colruyt Group permet aux clients de retrouver leurs produits plus facilement, et donc de faire leurs courses plus rapidement.

## Ma marque maison

La signature de Boni Selection, « Ma marque maison », traduit parfaitement l'idée que les clients choisiront la nouvelle marque en connaissance de cause pour ses plus-values telles que la qualité, la convivialité, la durabilité, etc. De plus, l'appellation « marque maison » reflète davantage le lien qui unit Colruyt Group et ses clients. Lorsqu'ils ouvrent leur armoire et voient des produits Boni Selection, les clients doivent avoir le sentiment de vraiment se sentir chez eux. Ce sentiment se retrouve dans tous les aspects de la marque : qualité fiable, photos de situations familiales sur les publicités et emballages rappelant la chaleur du foyer.



## La qualité, la base de la confiance

L'assortiment de produits a été soigneusement sélectionné en tenant compte d'aspects comme la santé, la durabilité, le confort d'utilisation et la sécurité alimentaire. Chaque produit répond en outre aux normes légales mais également aux exigences de Colruyt Group, plus strictes que la loi. Ainsi, les produits de l'assortiment ne contiennent aucun ingrédient irradié et aucun colorant AZO. Notre service qualité et des services de contrôle externes veillent rigoureusement à ce que tous ces critères du groupe soient respectés. Les clients savent donc à quoi s'attendre avec la marque Boni Selection : des produits de qualité à un prix abordable, reflétant tout le savoir-faire de Colruyt Group.

## Continuer à durabiliser

Colruyt Group continuera à l'avenir à se concentrer sur la durabilité, afin d'améliorer tant que possible son assortiment et ses marques propres. Le groupe poursuivra sur sa lancée en élargissant et en affinant ses initiatives. Les responsables des achats poursuivent notamment en concertation avec les fournisseurs leur quête d'alternatives plus durables aux espèces de poisson menacées.



*La nouvelle marque propre satisfait à des exigences plus strictes que celles imposées par la loi.*



*2.000 produits auront adopté la marque Boni Selection d'ici la fin 2015.*



*Les nouveaux emballages de Boni Selection arborent un look contemporain et rappellent la chaleur du foyer.*

## Une longue histoire

Le nom Boni est véritablement ancré dans l'histoire de Colruyt Group. Les premiers magasins indépendants des années 50 s'appelaient déjà Boni. Ce sont d'ailleurs les timbres d'épargne Boni qui ont permis de fidéliser les clients. De plus, Boni était encore récemment le nom de la marque propre sous laquelle étaient vendus les fruits et légumes. Ceux-ci ont donc été les premiers à adopter le nouveau look de Boni Selection.

## Pas à pas

À terme, les produits Boni Selection seront vendus dans toutes les formules de magasin de Colruyt Group (Colruyt Meilleurs Prix, OKay et Spar Retail). À la mi-2014, environ 40 % des marques propres avaient été converties, dont les fruits et légumes, les boissons, les snacks, les biscuits, les œufs, les produits surgelés, le poisson, les produits ménagers et les produits de soins. Tous les produits (au nombre de 2.000) devraient avoir adopté la marque d'ici la fin 2015.



Les magasins de la nouvelle génération sont dotés  
d'une boucherie traditionnelle avec service au comptoir.

# Colruyt France lance une nouvelle génération de magasins

*Le 17 juin, le premier magasin Colruyt français de la nouvelle génération a ouvert ses portes à Bas-en-Basset (Auvergne). En marge d'un aménagement adapté, il est doté d'un nouveau système de caisse et de chariots plus pratiques. De plus, le magasin propose une boucherie traditionnelle, une boulangerie artisanale et un point d'enlèvement Collect&Go. À partir de 2014, Colruyt France aménagera tous les nouveaux magasins selon le nouveau concept. Par souci d'économie, les supermarchés de proximité existants en intégreront progressivement des éléments.*

La nouvelle génération n'est pas un concept immuable, elle évolue. C'est pourquoi le magasin de Bas-en-Basset est un magasin pilote. Sur la base du feed-back des clients et des employés, Colruyt France adaptera certains aspects.

## Nouvelle génération

Le 66<sup>e</sup> magasin qui a ouvert ses portes en France arbore un nouveau look, et ce afin d'encore mieux répondre aux souhaits et besoins des clients. Les rayons sont moins hauts et la couleur grise a remplacé le beige. Colruyt France a adapté l'aménagement des rayons fruits et légumes, produits frais et produits surgelés. La surface occupée par l'espace fraîcheur s'en trouve ainsi agrandie. De plus, le système de caisse a été renouvelé. Il combine les avantages d'un tapis roulant traditionnel au transfert d'un chariot à l'autre. L'entrée, plus vaste, et les allées, plus larges, facilitent l'accès au magasin. Même le chariot est devenu plus convivial puisqu'il permet désormais au client d'ordonner plus facilement ses achats. Les employés de Bas-en-Basset testent en outre également des nouvelles tenues de travail.

## Boucherie, boulangerie et point d'enlèvement Collect&Go

Le premier magasin de la nouvelle génération propose une boucherie traditionnelle avec service au comptoir et une boulangerie artisanale, installée à l'entrée. La boucherie et la boulangerie prônent qualité et savoir-faire et constituent les fers de lance des magasins français. La boucherie traite et emballé sur place de la viande de bœuf française de qualité de La Charolaise. Et la boulangerie

cuit tout au long de la journée du pain à base de farine traditionnelle. Le pain est ainsi toujours frais et croustillant. La boulangerie artisanale fait partie du magasin, mais est ouverte plus longtemps. Colruyt va de cette manière au-devant d'un besoin typiquement français. En effet, les Français achètent volontiers du pain frais à toute heure de la journée. Le point d'enlèvement Collect&Go situé à l'entrée est accessible depuis l'extérieur.

## Un concept basé sur les valeurs de l'entreprise

Les magasins de la nouvelle génération ne sont pas un repositionnement, mais plutôt une affirmation du positionnement en tant que supermarché de proximité. La nouvelle génération repose sur les valeurs de Colruyt France : transparence, efficacité, sensibilisation et chaleur. Elle s'articule autour de 5 piliers : prix (les plus bas), lieu (magasin), personnel, promotion (communication) et produit. Le pilier Promotion englobe par exemple tout ce qui a trait à la communication externe : de la publicité dans les points de vente aux relations de presse en passant par la réalisation. Ainsi, la charte graphique a été adaptée afin de renforcer l'identité de Colruyt France et la société a élaboré un plan de communication davantage en phase avec ses valeurs. Dans le pilier Personnel, Colruyt France veille notamment à ce que les employés puissent évoluer dans leur fonction. Il ne s'agit pas seulement d'accroître l'efficacité, mais également de promouvoir l'implication des employés dans l'organisation. De cette manière, ils incarneront la stratégie de l'entreprise et en tireront plus de joie au travail.



*En tant que producteur et fournisseur d'énergie, WE-Power  
peut s'affranchir davantage du marché capricieux de l'énergie.*

# Le producteur d'énergie WE-Power reconnu comme fournisseur interne de Colruyt Group

*En juillet, WE-Power a démarré son activité de fournisseur d'énergie au service des partenaires internes de Colruyt Group. Le producteur d'énergie du groupe a en effet obtenu l'agrément de fournisseur, dispose de l'équipement technique et a accès au marché du commerce de gros. En faisant appel à un fournisseur d'électricité interne, Colruyt Group peut à présent encore mieux optimiser sa consommation, s'affranchir davantage du marché de l'énergie et réduire les coûts.*

## Suite logique

Pour un producteur d'électricité verte comme WE-Power, le déploiement d'activités en tant que fournisseur était une étape logique. Colruyt Group peut ainsi désormais consommer sa propre production énergétique et s'affranchir davantage du marché capricieux et imprévisible de l'énergie.

## Une préparation approfondie

Se lancer sur le marché en tant que fournisseur d'énergie n'a rien d'aisé. Il s'agit d'un secteur spécifique, à l'environnement particulièrement concurrentiel. La préparation aura donc demandé un an et demi. Il est notamment relativement complexe de convertir concrètement dans le fonctionnement quotidien les réglementations spécifiques et vastes qui régissent le marché de l'énergie. De plus, cette législation est en évolution constante, raison pour laquelle WE-Power la suit de très près. WE-Power a dû, en tant que futur fournisseur, obtenir de nombreuses autorisations et conclure de nombreux accords. La Belgique compte en effet 3 Régions, 25 gestionnaires du réseau de distribution et 4 régulateurs en charge du contrôle. Pour chaque Région, WE-Power a dû défendre sa capacité, ses compétences techniques et son business plan. Dans chaque Région, c'est en effet une instance différente qui doit donner son autorisation. On peut donc dire qu'en Belgique, il existe 3 mondes d'énergie différents, ayant chacun ses exigences, obligations et attentes propres.

## Quantité colossale de données

WE-Power fournit aujourd'hui de l'énergie verte à différentes entreprises de Colruyt Group et à des entrepreneurs indépendants de Spar et Alvo. En sa qualité de fournisseur d'énergie, WE-Power est tenue de chaque jour transmettre une estimation de la quantité d'énergie que les départements internes et les magasins Spar et Alvo consommeront le jour suivant, par quart d'heure. WE-Power doit donc disposer de suffisamment d'énergie. L'estimation de cette consommation, la mise à disposition de cette énergie et l'établissement des factures d'énergie requièrent une quantité colossale de données. WE-Power a à cet effet fait l'acquisition d'un logiciel spécifique qui a été intégré dans son fonctionnement journalier.

## Fournisseur logique et transparent

WE-Power se veut un fournisseur d'énergie transparent et logique qui optimise la facture de Colruyt Group. Les départements internes et les magasins Spar et Alvo reçoivent des informations claires concernant leur consommation et les frais ainsi qu'une facture détaillée. WE-Power souhaite en outre alléger la facture d'énergie de ces départements et magasins, et formule à ce titre des conseils sur les possibles améliorations en faisant un lien entre les activités professionnelles et la consommation d'énergie qui y est liée.



Solucious se profile comme un partenaire fiable  
nouant une relation personnalisée avec ses clients.

# Colliverry et Foodinvest s'unissent pour devenir Solucious

Les entreprises de foodservice belges de Colruyt Group ont fusionné en une seule entité. Colliverry et Foodinvest s'appellent désormais Solucious. Solucious entend se démarquer par la facilité d'utilisation, la fiabilité des livraisons, un service proche du client et la transparence des prix. Solucious compte plus de 350 collaborateurs et près de 23.000 clients.

## Fiabilité, sens du service et relation personnalisée

Malgré une consonance qui pourrait le laisser supposer, le terme « Solucious » n'existe pas en langue anglaise. Il s'agit d'une contraction des mots « solutions » et « delicious ». Solucious veut combler les besoins du client en matière de « food-service ». La nouvelle entreprise écrit d'ailleurs délibérément le mot « food-service » avec un trait d'union pour mettre l'accent sur la notion de service. Solucious ne veut pas se limiter à la simple livraison des produits, mais s'efforce d'être un partenaire fiable qui construit une relation personnalisée et durable avec ses clients, en toute simplicité.

## Assortiment complet

Solucious propose un vaste assortiment de produits de foodservice et de retail de qualité, composé de 12.000 références pour l'épicerie sèche, les produits frais et les produits surgelés. En marge des marques nationales, l'entreprise de foodservice propose également des marques propres de Colruyt Group comme Everyday Selection et Boni Selection. Avec Dédicaces Culinaires, Les Jardins d'Adrien, Les Vergers d'Adrien et Aquista, Solucious dispose en outre de produits spécialement conçus à la mesure de ses clients et offrant un rapport qualité-prix inégalé.

## Une fusion logique

Colliverry a démarré ses activités en 1998 en livrant à domicile des articles issus de l'assortiment de Colruyt. Au fil des ans, le service s'est peu à peu tourné vers les entreprises (sans cuisine) et les petites collectivités. L'entreprise Foodinvest, qui fournissait les professionnels de la restauration hors domicile (traiteurs, grossistes, restauration commerciale

et sociale), a quant à elle été reprise en 2010 par Colruyt Group. La collaboration entre les deux entités leur a permis de négocier ensemble de meilleures conditions d'achat et de proposer un assortiment optimal. Les deux entreprises utilisaient également la même plateforme logicielle, de sorte que leur collaboration au niveau commercial ne date pas d'hier. Aujourd'hui, les employés de vente de Colliverry et Foodinvest font partie d'une seule et même famille au sein de Solucious, même s'ils travaillent sur 2 sites différents, les uns à Lot et les autres à Bornem.

## Primeur à Inspiration 2013

Solucious a été présentée à l'occasion de l'événement culinaire Inspiration 2013, organisé par Colliverry et Foodinvest. Les employés ont expliqué à l'aide de deux courtes vidéos inspirantes ce que Solucious représentait à leurs yeux et quelle était leur contribution. C'était la première fois que Colliverry et Foodinvest organisaient ensemble un salon de ce type. 52 fournisseurs y ont présenté leurs produits et ont uni leurs forces. Dans 10 zones culinaires, les fournisseurs ont ensemble proposé des dégustations sur des thèmes comme la santé, la confiance et la satisfaction. Un marché a également été organisé, où les fournisseurs ont pu présenter des produits finis et des articles non-food.





Le nouveau site logistique sera prêt au printemps 2015.

UIC GROUP

# Colruyt Group investit dans un centre de distribution à Ath/Lessines

*Le 10 septembre 2013, Colruyt Group a inauguré le chantier de son futur centre logistique d'Ath/Lessines. Le nouveau centre de distribution tournera à plein régime dès le printemps 2015. 350 nouveaux collaborateurs y seront actifs. Cet investissement de 79 millions d'euros permettra à Colruyt Group de poursuivre sa croissance et de concrétiser son engagement d'étendre ses activités en Wallonie. Le CEO Jef Colruyt a inauguré le chantier en présence du Ministre-Président wallon Rudy Demotte et des ministres wallons Jean-Claude Marcourt et Philippe Henry.*

## Haute technologie

D'une superficie de 30.000 m<sup>2</sup>, le nouveau centre de distribution se situe le long de l'A8-E429 Hal-Tournai, à proximité du centre de distribution existant de Ghislenghien. Le centre de distribution d'Ath/Lessines sera dédié à la réception, l'entreposage et l'expédition vers les magasins de produits à forte rotation comme les boissons, le lait, les snacks (chips) et le papier jetable (papier-toilette, essuie-tout, serviettes). Dans une première phase, il sera question d'un dépôt en hauteur de 5.000 m<sup>2</sup> offrant une capacité de stockage équivalente à 15.000 palettes sur 11 niveaux. Ce dépôt pratiquera la manutention automatique et semi-automatique des gros volumes, comme les palettes de casiers de bière. Le bâtiment adjacent consistera en un centre de distribution classique, offrant une capacité de stockage de 13.000 palettes sur 5 niveaux. Au total, le nouveau centre de distribution pourra traiter en moyenne quelque 200.000 commandes par jour. Il disposera en outre d'un centre de retour et de ses propres ateliers techniques.

## Poursuite de la croissance

Avec cet investissement, Colruyt Group veut se donner les moyens de faire face à son expansion future. La nécessité d'un nouveau centre de distribution s'explique par l'augmentation des ventes en magasin. En dépit de

la crise économique, Colruyt Group continue de grandir. Cet investissement va permettre à Colruyt Group de poursuivre son déploiement et d'ouvrir de nouveaux magasins. Le nouveau site logistique d'Ath/Lessines contribuera au désengorgement des centres de distribution actuellement actifs, dans un souci d'efficacité et de sécurité.

## Engagement pour la Wallonie

Grâce à ce projet, Colruyt Group concrétise son engagement de poursuivre le déploiement de ses activités en Wallonie. Ce nouveau centre de distribution représente pour Colruyt Group un investissement de près de 79 millions d'euros, soit un peu plus d'un cinquième du montant que le groupe a investi au cours de cet exercice comptable. Le projet a pu bénéficier d'un subside de 15 millions d'euros de la part des autorités wallonnes. Le nouveau site logistique fait partie du projet Orientis, initié par l'Agence intercommunale de développement Ideta et représentant pour les autorités wallonnes une étape cruciale dans la mise en œuvre du Plan Marshall II. Ce plan de relance économique a pour but de favoriser le développement industriel et la création de nouveaux emplois. Le nouveau centre de distribution créera dès son ouverture 350 nouveaux postes. Avec aujourd'hui près de 2.500 collaborateurs, le groupe est dès à présent l'un des plus grands employeurs privés de la province du Hainaut.



Le COO Frans Colruyt a planté avec le Bourgmestre de Malines  
Bart Somers un arbre symbolique, un sapin, sur le site du futur siège.

# Spar Retail construit son nouveau quartier général à Malines

*Spar Retail a accueilli le 11 octobre 2013 sur le chantier de son nouveau site à Malines une délégation d'employés et d'entrepreneurs ainsi que plusieurs représentants des autorités de la ville. L'organisation d'indépendants transférera à l'automne 2014 à Malines ses bureaux de Ternat et son centre de distribution de Heist-op-den-Berg. Le zoning industriel de Malines-Sud accueillera des bureaux sur une superficie de 6.000 m<sup>2</sup> et un centre de distribution de 52.200 m<sup>2</sup>. 670 collaborateurs y seront actifs.*

## Un site plus grand adapté à la croissance de l'enseigne

L'espace consacré aux bureaux doublera pour passer à 6 000 m<sup>2</sup>, et celui dédié au stockage augmentera d'un tiers, passant de 34.000 à 52.200 m<sup>2</sup>. La centralisation sur un seul site de 98.000 m<sup>2</sup> doit permettre d'améliorer le service, la communication, la collaboration et l'efficacité sur le plan des coûts. De manière plus générale, le déménagement de Spar Retail contribuera à la réalisation de son plan stratégique et de ses objectifs. Spar Retail souhaite évoluer avec ses entrepreneurs indépendants et ambitionne de devenir la meilleure organisation d'indépendants du pays. Pour poursuivre cette croissance à l'avenir dans un environnement très concurrentiel, une entreprise plus grande et unifiée est une nécessité. Les bureaux actuels de Ternat et le centre de distribution de Heist-op-den-Berg ne permettaient plus d'évoluer. Les sites n'offraient aucune possibilité d'extension et leur situation n'était pas idéale. Spar Retail a choisi Malines en raison de sa position centrale, entre Ternat et Heist-op-den-Berg et à proximité de la E19. Les fournisseurs apprécieront certainement ce choix. Malines se situe en outre non loin de Heist-op-den-Berg, où la plupart des collaborateurs travaillent à l'heure actuelle. Spar Retail met tout en œuvre pour assurer un déménagement aussi fluide que possible pour ses collaborateurs. Ainsi, chacun trouvera rapidement sa place dans le nouvel environnement de travail.

## Rétention des connaissances et de l'expérience

La majorité des collaborateurs de Spar Retail vont travailler à Malines. Pour ceux qui ne vont pas participer au déménagement, différentes mesures d'encadrement ont été prises afin de leur trouver une nouvelle fonction au

sein de Colruyt Group. Spar Retail aurait aimé que chaque employé participe au déménagement, afin de ne rien perdre en expérience ni en connaissances. Mais ce n'est malheureusement pas possible dans la réalité. La distance est trop importante pour certains employés. Spar Retail le comprend parfaitement et est ravie de pouvoir annoncer que jusqu'à présent, une solution a pu être trouvée au sein de la société pour la plupart des personnes qui ne participeront pas au déménagement, sous la forme d'une rotation d'emploi. L'organisation d'indépendants avait déjà annoncé le déménagement en 2011. Ainsi, les collaborateurs ont eu le temps d'y réfléchir et de trouver une autre fonction le cas échéant. Cette approche est bénéfique pour eux, mais également pour l'organisation. Les collaborateurs sont remplacés progressivement et la société ne perd pas trop de connaissances et d'expérience à la fois.

## Projet de construction complexe

Le site de Malines appartient à Spar Retail depuis avril 2011. La chaîne de supermarchés a obtenu à la fin 2012 le feu vert pour le lancement des travaux. Le bâtiment présent sur le site a été rénové. Une partie du centre de distribution a été démolie et de nouvelles parties y ont été ajoutées. En marge de la construction d'un nouveau centre de distribution et d'espaces de bureaux, Spar Retail implémentera également 2 automatisations, une au centre de retour des vidanges et une au niveau du circuit de collecte des fruits et légumes. Grâce à la cogénération d'électricité et de chaleur, le nouveau centre pourra pourvoir partiellement à ses besoins de chauffage et d'électricité.



Le concept de magasin a été revisité pour mieux épouser les valeurs essentielles de Colruyt comme la simplicité, l'efficacité et la serviabilité.

# Colruyt Meilleurs Prix lance le premier magasin de la nouvelle génération

*Fin 2013, c'est à Hal que Colruyt a ouvert le premier magasin de la nouvelle génération. C'est la quatrième fois que la chaîne revisite entièrement ses magasins. Avec ce nouveau concept, Colruyt Meilleurs Prix souhaite mettre encore plus en évidence son ambition essentielle : offrir les meilleurs prix pour chaque produit, à tout moment.*

Le nouveau magasin produit une impression de fraîcheur et de modernité, et simplifie encore davantage la vie au client. Les changements ont fait l'objet d'études et tests préalables approfondis. Le magasin de Hal est une première étape concrète d'une évolution. Colruyt Meilleurs Prix affine continuellement le concept sur la base du feed-back des employés et des clients. Le deuxième magasin de la nouvelle génération a ouvert ses portes à Nieuport le 2 avril 2014.

## Utilisation efficace des couleurs

Colruyt opte pour une utilisation simple et claire des couleurs. Tout ce qui a trait à l'image de marque est orange, comme l'entrée du magasin et les entrées des espaces fraîcheur. Le rouge indique les baisses de prix. Le gris est la couleur de support. Quant à la tenue des employés, elle est de couleur gris clair, avec des touches orange. Les étiquettes de prix rouges ont été remplacées par des prix rouges imprimés sur fond blanc. Les prix sont également plus grands et plus clairs. En cas de réduction Extra, le prix incluant la réduction est indiqué sur l'étiquette. Comparer n'aura jamais été aussi aisément.

## La boucherie comme fer de lance

Dans la boucherie ouverte en libre service, les clients peuvent directement emporter ce dont ils ont besoin. La viande y est préemballée en portions pratiques. Si les clients souhaitent obtenir des conseils, ont des souhaits spécifiques ou souhaitent passer une commande, ils peuvent toujours s'adresser aux bouchers derrière le comptoir. Les clients voient les professionnels à l'œuvre et ont davantage de contacts avec eux. Le nouveau magasin de Hal a également été le premier à proposer la nouvelle offre de pain non coupé et non emballé. Les clients ont le choix entre 13 variétés de pains et ont 3 tranches à leur disposition. Pour en savoir plus sur le nouvel assortiment de pains, reportez-vous à la page 109.

## Pleins feux sur les produits

Le nouveau magasin utilise des lampes LED au lieu des lampes TL, ce qui permet de réaliser une économie d'énergie de pas moins 30 %. La lumière est orientée vers les rayons et non plus vers l'allée. Les produits sont ainsi mis en avant et les rayons semblent plus spacieux.

## Choix durables

Colruyt reste fidèle aux surgélateurs-coffres. Différentes vitrines verticales ont également été testées, mais elles consomment toutes plus d'énergie que les coffres fermés. Les informations produits se trouvent à hauteur du regard. L'espace au-dessus des coffres est utilisé de manière optimale pour d'autres produits.

Au rayon des fruits et légumes, les étagères du bas seront remplacées par des chariots à roulettes, ce qui facilitera le travail des employés. Quant aux fruits, ils ne devront plus être transférés dans des cageots puisqu'ils seront présentés dans leur emballage d'origine. Les fameuses bandes en plastique à l'entrée et à la sortie de l'espace disparaissent pour faire place à un rideau d'air.

## Caisses adaptées

Les caisses prennent moins de place et ont été abaissées, ce qui en améliore l'ergonomie pour les employés. Plus aucun produit ne sera présenté aux caisses. Les clients trouveront désormais à la caisse des cartons neufs à plier en boîte, que Colruyt fabrique à partir de ses propres déchets de carton.

# Baby speelgoed

DreamLand



Les nouveaux jouets de la marque propre de Dreamland sont les moins chers de leur assortiment et offrent une qualité fiable.

# Dreamland lance sa propre marque de jouets

*Dreamland a lancé à l'automne 2013 sa propre marque de jouets dans le but de clarifier son offre et de renforcer son image de spécialiste du jouet. Les prix attrayants de la nouvelle marque améliorent encore la compétitivité de Dreamland sur le marché du jouet.*

## 161 références

Le nouveau jouet Dreamland remplace les nombreuses petites marques importées qui étaient auparavant disponibles en magasin. L'offre du magasin gagnera ainsi en clarté. À la fin 2013, l'assortiment se composait de 161 références, réparties en 4 catégories : jouets premier âge, poupées, véhicules et jeux de rôle. De nouvelles catégories viendront s'ajouter à l'avenir. Les nouveaux jouets Dreamland sont les moins chers de leur assortiment et offrent une qualité fiable. Chaque article porte le label CE, gage de sécurité.

## Emballages fonctionnels

La nouvelle ligne de jouets répond parfaitement à la promesse de Dreamland : procurer un plaisir de jeu maximal

aux enfants. Les accessoires indispensables tels vêtements ou piles sont fournis dans l'emballage, permettant une utilisation immédiate. Le cas échéant, l'emballage offre également une fonction supplémentaire (par exemple une poupée emballée dans un sac à dos). L'emballage fournit également des conseils de jeu pratiques et des suggestions d'extension.

## Un rôle de coach

Dreamland veut guider les parents dans le choix du bon jouet pour leurs enfants. Dreamland a associé un petit animal à chaque phase de développement du bébé, afin d'expliquer ce qu'un enfant fait à cet âge. Ces petites figures apparaissent sur tous les emballages des jouets premier âge. Les parents peuvent ainsi trouver plus facilement le jouet qui convient à leur bébé.

## Succès retentissant pour « Que vas-tu demander ? »

*La campagne pour la Saint-Nicolas a rencontré un franc succès. Dreamland a attiré 14.700 nouveaux clients et augmenté ses ventes de 23 % par rapport à la même période un an auparavant. De plus, le spécialiste du jouet a renforcé sa notoriété, notamment à l'aide de son premier spot télévisé.*

## Réponses en vidéo

Sur le site quevastudemander.be et vraaghetaandesint.be, Saint-Nicolas et le Père Fouettard ont répondu sous la forme d'une vingtaine de petites vidéos ludiques à des questions que se posent les enfants. Saint-Nicolas a-t-il un GSM ? Comment fait-il pour entrer dans la maison s'il y a une alarme ? Le Père Fouettard reste-t-il parfois coincé dans la cheminée ? Tous les films ont, ensemble, été visionnés 240.598 fois.

## Lettre personnalisée

Par le biais du site, les parents pouvaient écrire une lettre personnalisée au nom de Saint-Nicolas. 7.750 parents se sont enregistrés sur le site web, ont sélectionné un modèle de lettre et ont ajouté un texte personnalisé. Cette lettre personnalisée a été envoyée par courrier à leur enfant dans la semaine. Dreamland a pour ce faire collaboré avec Symeta, le spécialiste en solutions d'impression et de gestion de documents de Colruyt Group.

## 6.407 petits curieux

Les enfants pouvaient également poser leurs questions à Saint-Nicolas par le biais du site. Et ils ont apparemment été nombreux à le faire puisque Dreamland a reçu pas moins de 6.407 questions. Chaque enfant a reçu une réponse par e-mail dans les 48 heures.



Les employés de Bio-Planet connaissent parfaitement les produits et partagent ces informations avec le client.

# Premier magasin Bio-Planet en Wallonie

*Fin janvier, le tout premier Bio-Planet de Wallonie a ouvert ses portes à Nivelles. Il s'agit du 11<sup>e</sup> magasin de la chaîne en Belgique. Le supermarché bio emploie 16 personnes et offre une superficie de 550 m<sup>2</sup>. Grâce à cette nouvelle ouverture, Bio-Planet répond à la demande croissante de magasins bio en Wallonie.*

## Demande en Wallonie

Bio-Planet constate chaque année un intérêt croissant pour les produits biologiques et écologiques. Aujourd'hui, les consommateurs réfléchissent davantage à la façon dont ils vont dépenser leur argent. Ils trouvent important de bien manger dans tous les sens du terme et veulent en savoir plus sur ce qu'ils mangent. Le bio apparaît alors comme un choix logique. La demande d'ouverture d'un Bio-Planet en Wallonie n'est pas neuve, car là aussi, l'alimentation biologique a le vent en poupe.

## Proximité

Nivelles, dans le Brabant wallon, était un choix évident en raison de sa proximité par rapport aux autres magasins de la périphérie de Bruxelles. De cette manière, l'approvisionnement du nouveau magasin ne nécessite que peu de kilomètres supplémentaires.

## Croissance durable

Le nouveau Bio-Planet de Nivelles a été accueilli avec enthousiasme par les clients et fait l'objet d'une importante attention de la part des médias. Le supermarché bio souhaite poursuivre sa croissance dans les années à venir, de manière durable, notamment à travers de nouvelles ouvertures en Flandre et en Wallonie. La chaîne prévoit d'ouvrir environ 3 supermarchés par an. À terme, Bio-Planet souhaite disposer d'environ 30 magasins en Belgique, dont une dizaine en Wallonie. Pour chaque nouveau magasin, Bio-Planet recherche l'endroit le plus accessible. Les nouveaux employés se voient offrir le temps nécessaire pour acquérir les connaissances spécialisées requises par la fonction.

## Une vaste offre

Le magasin affiche une superficie de 550 m<sup>2</sup> et offre un vaste assortiment de produits 100 % biologiques et écologiques : du pain aux produits d'entretien et de maquillage en passant par les pâtes et les boissons. L'espace fraîcheur propose un grand choix de fruits et légumes de saison, de fromages préemballés, de produits laitiers, de salades, de garnitures pour le pain et de plats préparés. Quant au comptoir traiteur, il présente une grande variété de viandes et charcuteries certifiées bio, de spécialités végétariennes et de fromages à la coupe.

## Formation de qualité

Le Bio-Planet Nivelles dénombre un effectif de 16 employés : 11 dans le magasin et 5 au comptoir traiteur. Tous ont suivi une formation de qualité dans différents autres magasins Bio-Planet afin d'être en mesure de fournir des informations précises aux clients, de leur proposer les produits les plus adéquats et d'établir avec eux une relation de confiance. Un bagage indispensable, car les clients ne viennent pas chez Bio-Planet par hasard et ont souvent des questions très ciblées.





Symta se concentre désormais sur les mailings,  
la gestion de documents et la communication personnalisée à l'intention du client.

# Symeta abandonne l'impression offset

*Début février, Symeta a annoncé son intention de mettre un terme aux activités d'impression offset, une cessation qui a un impact sur 108 collaborateurs. Symeta va miser au maximum sur la réaffectation des personnes concernées au sein de Colruyt Group. À l'avenir, Symeta continuera à miser sur la communication personnalisée à l'intention du client, la gestion de documents et les mailings.*

## Pertes structurelles

Vu la crise économique mondiale, les clients de Symeta sabrent ces dernières années dans leurs budgets consacrés à la communication de masse. En outre, le secteur de l'impression offset connaît une surcapacité structurelle, si bien que les prix sont soumis à une réelle pression. L'émergence des médias numériques ajoute également aux difficultés rencontrées par l'impression traditionnelle. En raison de tous ces facteurs, les activités offset de Symeta affichaient des pertes structurelles considérables ces trois dernières années. Symeta va désormais se concentrer sur les mailings, la gestion de documents, la dématérialisation et la communication personnalisée à l'intention du client. Symeta perçoit un potentiel de croissance important sur ce marché, aussi bien pour Colruyt Group que pour les autres clients. Nous y revenons en page 120.

## Encadrement

L'abandon de l'impression offset a un impact sur 108 collaborateurs. La direction de Symeta insiste sur le fait qu'elle souhaite miser au maximum sur la réaffectation des collaborateurs concernés au sein de Colruyt Group. 7 collaborateurs de la direction Ressources humaines & Organisation assurent l'encadrement nécessaire. Le trajet d'accompagnement commence par un entretien avec chaque collaborateur Symeta concerné, visant à évaluer si le collaborateur a une vision claire de ses compétences, de son avenir professionnel et des possibilités qu'offre le marché de l'emploi. Lorsque ce n'est pas le cas, ces collaborateurs peuvent faire appel à un accompagnateur de trajet de l'équipe d'orientation. Celui-ci encadre le collaborateur jusqu'à ce qu'il trouve un nouvel emploi. Il peut s'agir d'une autre fonction au sein de Colruyt Group mais éventuellement aussi en dehors, le principal étant de trouver une fonction qui convient au collaborateur. Pour aider les collaborateurs à faire leur choix, la direction Ressources humaines & Organisation organise une séance d'information sur l'emploi, lors de laquelle des cadres

de Colruyt Group viennent présenter les fonctions et possibilités d'emploi au sein de leur département. Des collaborateurs de ces départements y dévoilent pour leur part le quotidien de leur fonction.

## Véritable solidarité

Une solidarité sincère a été mise en place au sein de Colruyt Group en ce qui concerne le recrutement de collaborateurs Symeta. Si deux candidats similaires se présentent pour une même fonction, le collaborateur Symeta sera prioritaire. De plus, chaque employé concerné sera inclus dans le plan social, même s'il a déjà trouvé un emploi ailleurs. Une manière pour Colruyt Group d'encourager les candidatures et d'éviter que les travailleurs concernés attendent le plan social sans rien entreprendre.

## Longue histoire

Symeta est née le 1<sup>er</sup> janvier 2011 de la fusion entre l'imprimerie Druco, le spécialiste one-to-one Mitto et les départements Reprographie et Dématérialisation de Colruyt Group Services. Créée en 1979, Druco est devenue en 3 décennies l'une des imprimeries offset les plus performantes et les plus modernes du marché belge, réputée pour ses solutions graphiques complètes. Caractérisée par son savoir-faire et sa recherche permanente de l'innovation, Druco a toujours suivi les évolutions du secteur de l'imprimerie de très près, avec notamment l'arrivée de l'impression numérique et les demandes des clients pour plus de personnalisation et de communication multicanaux. Ces développements ont fait évoluer la conception de l'« imprimé » vers l'envoi du « bon message à la bonne personne, par le canal adéquat et au moment voulu ». Cette vision à long terme explique le rapprochement avec la société Mitto, le spécialiste one-to-one racheté en avril 2009 par Colruyt Group. Peu après, la nouvelle entité a également intégré les activités de reprographie centrale et de dématérialisation (numérisation et archivage des documents entrants) de Colruyt Group.



*Le nouveau logo a la forme d'un arbre de vie composé d'oiseaux, de petits coeurs, d'un nid et d'une abeille.*

## Dreambaby encore plus autonome

Début 2014, Dreambaby a lancé un nouveau logo et une marque propre, Dreambee. Sans oublier la création d'une communauté propre : dreambaby<sup>2</sup>. Ces changements notables doivent permettre à Dreambaby d'encore mieux se positionner sur le marché en tant que spécialiste des articles pour bébés alliant le service d'une boutique spécialisée au choix et aux prix compétitifs d'une chaîne de magasins. Dreambaby souhaite ainsi encore mieux répondre aux besoins de ses clients.

### Nouveau logo

Dreambaby est un spécialiste d'articles pour bébés qui aide les femmes enceintes à bien aborder leur rôle de maman. Les futures mamans se posent en effet nombre de questions, mais sont par ailleurs submergées d'informations et de conseils bien intentionnés. Dreambaby les aide à faire les bons choix, grâce à son service en magasin, mais également par le biais de sa marque propre Dreambee et de la communauté dreambaby<sup>2</sup>. Le spécialiste souhaite ainsi renforcer sa relation avec son groupe cible.

### Fruit d'une collaboration avec le groupe cible

Dreambaby a développé le logo en collaboration avec son groupe cible, à l'occasion de deux ateliers créatifs : 10 jeunes et futures mamans francophones et 10 néerlandophones, clientes ou non, ont réfléchi avec les employés de Dreambaby au positionnement, à l'identité et aux valeurs de l'enseigne. Elles ont cité les valeurs, mots, couleurs, symboles, produits, types de clients et polices de caractère qu'elles associaient à Dreambaby. C'est en se basant sur ces données que Dreambaby a créé son nouveau logo.

### Un arbre de vie

Le nouveau logo a la forme d'un arbre de vie, dégageant élégance et chaleur. L'arbre de vie se compose de différents éléments : des oiseaux, des petits coeurs, un nid et une abeille. Ces éléments reflètent les 4 critères choisis par Dreambaby pour le nouveau logo : beauté par la simplicité, coach attentionné, sécurité tout en douceur et tout en fierté. Le logo soutient le positionnement de marché de Dreambaby en tant que coach attentionné.

### Indépendantisation

Le nouveau logo met l'accent sur l'indépendantisation de Dreambaby. Le spécialiste des articles pour bébés se détache de plus en plus de Dreamland, le spécialiste du jouet de Colruyt Group. Dreambaby ouvre de plus en plus de magasins dans tout le pays, sans plus les intégrer dans un magasin Dreamland. Le nouveau logo convient par ailleurs mieux aux applications numériques.

## Dreambee : marque propre

La nouvelle marque propre Dreambee soutient le positionnement de marché de Dreambaby en tant que spécialiste des articles pour bébés. Dreambee est synonyme de qualité à prix d'amis et s'adresse aux (futures) mamans à la recherche d'articles de qualité à des prix abordables pour leurs bébés âgés de 0 à 2 ans. L'assortiment se compose de 360 références réparties en 6 catégories : bébé en voyage, bébé en voiture, bébé dort, soins pour bébé, bébé mange et boit et bébé joue. Ainsi, la marque propre propose tout le trousseau de bébé, allant des vêtements aux poussettes en passant par des baignoires et des accessoires divers. Le thème de la première collection est le cirque.

### Mix & match

Plusieurs couleurs, modèles et personnages sont récurrents dans les deux assortiments. La première gamme se compose de couleurs de base neutres, la seconde étant tendance et complémentaire. Les couleurs et formes de chaque assortiment sont parfaitement combinables et permettent de créer un ensemble unique et élégant : c'est le principe du mix&match. Les clients peuvent ainsi laisser libre cours à leur créativité et ajouter leur touche personnelle. Dans le magasin, les clients peuvent combiner couleurs et motifs grâce à la borne d'inspiration aux tiroirs mobiles. Dreambaby les aide ainsi mettre au point la combinaison parfaite.



*La borne d'inspiration est idéale pour aider les clients à mettre au point la combinaison parfaite.*



*Dreambee accroît la notoriété de Dreambaby et renforce son attrait aux yeux des clients potentiels.*

## dreambaby<sup>2</sup> : une communauté de clients propre

Dreambaby<sup>2</sup> est le nom choisi pour la communauté créée par Dreambaby. Ce concept se compose d'une plateforme en ligne, d'un magazine et d'une carte de membre. Il a pour but d'inspirer les clients, de les informer et de les coacher, mais également d'être à leur écoute. Le spécialiste des articles pour bébés s'adresse à trois groupes cibles : femmes enceintes, mamans avec bébé et mamans avec tout-petit. Toutes ces femmes peuvent poser leurs questions et partager des conseils au sein de la communauté. Les membres de dreambaby<sup>2</sup> bénéficient en outre d'avantages et de remises et peuvent participer à des concours. Les clients peuvent s'affilier en ligne ou se rendre au guichet dreambaby<sup>2</sup> de leur magasin. En 3 mois à peine, dreambaby<sup>2</sup> compte déjà 23.000 membres.

### dreambaby2.be

Le site web dreambaby2.be est le site favori des (futures) mamans et de leur compagnon. Les jeunes parents y trouvent en effet des informations fiables et peuvent y partager expériences, trucs et astuces avec d'autres parents et experts. Les employés de Dreambaby y lancent des conversations, publient des articles du magazine et font également référence à la boutique en ligne dreambaby.be. Le site s'articule autour de sept thèmes principaux : alimentation, éducation, évolution, famille, bien-être, activités et loisirs et grossesse.

### Magazine dreambaby<sup>2</sup>

Le magazine dreambaby<sup>2</sup> est un magazine de 52 pages, créé par et pour les mamans, publié tous les deux mois. Le magazine approfondit des thèmes et questions abordés sur dreambaby2.be et sur la page Facebook de Dreambaby. Les clients de Dreambaby contribuent donc au contenu. Les articles sont par exemple agrémentés de citations de parents ou de photos envoyées. Le magazine dreambaby<sup>2</sup> est en vente chez Dreambaby, Dreamland, Colruyt Meilleurs Prix et OKay au prix de 2,5 euros. 90.000 clients ont reçu le premier numéro dans leur boîte aux lettres.

### Avantages réservés aux membres

La carte de membre dreambaby<sup>2</sup> offre nombre d'avantages. Tout d'abord, elle permet un accès VIP à la communauté en ligne dreambaby2.be. De plus, elle permet à ses détenteurs de bénéficier de réductions sur les articles Favori!. Il s'agit de 5 articles sur lesquels Dreambaby offre une remise de 15 % pendant un mois. Les membres reçoivent gratuitement quatre numéros du magazine dreambaby<sup>2</sup>. Ils profitent en outre d'avantages offerts par les partenaires, notamment de réductions chez Colruyt Meilleurs Prix. Ils peuvent également participer à des concours exclusifs. Dans le premier numéro, les membres ont par exemple pu participer à un concours pour tenter de remporter un prix unique : une photo de leur bébé ou tout-petit en couverture du prochain numéro.

**23.000**  
membres de dreambaby<sup>2</sup>





# 03

## Activités

Aperçu .....	86
Commerce de détail .....	88
Commerce de gros / Foodservice .....	110
Autres activités .....	118
Activités corporate .....	125
Annexes .....	130

# Commerce de détail

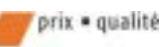
Les activités opérationnelles de Colruyt Group peuvent être regroupées en catégories : commerce de détail, commerce de gros & foodservice, autres activités et activités corporate. Les formules de magasin du commerce de détail d'une part et d'autre part les livraisons aux indépendants, le commerce de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

## 1

Commerce  
de détail

**colruyt** 



**colruyt** 



**ColliShop**

Online shopping

# 75 %

du chiffre d'affaires du Groupe

## 2

Commerce de gros et  
food service

Belgique

Commerce de gros

**SPAR**

**EUROSPAR**

**alvo**

FOODSERVICE

**solucious**  
a taste for solutions

France

Commerce de gros

**coccinelle**

**coccinelle**

**cocoMarket**

**Panier Sympa**

FOODSERVICE

**PRO@PRO**

# 17 %

du chiffre d'affaires du Groupe

**3**  
Autres  
activités

**DATS** **24**

**Symeta**  
www.symeta.be



**Participations**

**8 %**  
du chiffre d'affaires du Groupe

**4**  
Activités  
corporate

Les activités corporate regroupent tous les services de support, dont Business Processes & Systems, l'administration centrale, les finances, l'environnement, Ressources humaines & Organisation, Corporate Marketing, la communication et la technique et le patrimoine.

#### 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, en Inde et à Hong-Kong.

**Belgique** : toutes activités

**Luxembourg** : commerce de détail et compagnie de réassurance

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

**Départements et territoires français**

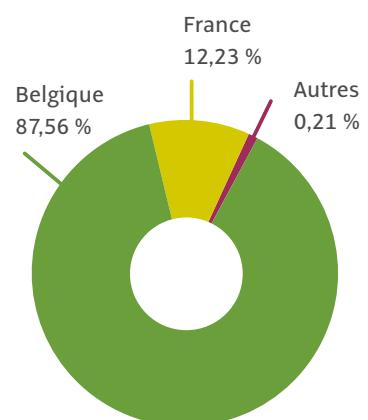
**d'outre-mer** : commerce de gros et foodservice

**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.

**Répartition géographique du chiffre d'affaires :**



# 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 3,6 % du chiffre d'affaires, portant ce dernier à 6.534,6 millions d'euros.

## 1.1. Colruyt Meilleurs Prix

Colruyt Meilleurs Prix est le supermarché qui propose à tout moment le meilleur prix pour chaque produit. La chaîne de magasins se distingue par son approche no-nonsense des réductions ainsi que par la compétence et la serviabilité de ses employés, qui mettent chaque jour au service du client leur savoir-faire et leur passion du produit. Colruyt Meilleurs Prix s'adresse avant tout aux familles avec enfants qui gèrent leur budget avec soin et organisent leurs achats de manière efficace et rationnelle. Le supermarché est connu pour ses méthodes de travail efficaces, l'aménagement sobre des magasins et ses économies d'énergie.

Colruyt Meilleurs Prix mène depuis plus de 35 ans une politique conséquente et transparente des meilleurs prix tant pour les marques nationales que pour les marques propres et les marques discounts. Pour ce faire, la chaîne de magasins suit au quotidien les prix et promotions des autres magasins. Chaque jour, des employés relèvent plus de 62.000 prix dans des magasins disséminés aux quatre coins du pays. Le Service Center Prix inclut ensuite dans nos prix tous les prix, offres spéciales et promotions de la concurrence. Si un produit est tout de même moins cher ailleurs, Colruyt Meilleurs Prix adapte son prix dans les magasins des environs.

Le supermarché compare toujours des produits arborant le même niveau de qualité et de prix. Colruyt Meilleurs Prix compare donc les prix de sa marque discount Everyday Selection aux produits les moins chers de la concurrence, les prix de Boni Selection à ceux des marques propres des autres chaînes et les prix des marques nationales à ceux appliqués par ses concurrents pour ces mêmes marques.

En plus des meilleurs prix, la carte Extra Réductions offre en outre aux clients une ristourne additionnelle personnalisée d'en moyenne plus de 3 %. Dans le dépliant personnalisé intitulé « Sélection pour vous », plus de 1,6 million de clients reçoivent toutes les deux semaines une sélection d'offres personnalisées reposant sur leur comportement d'achat. Les clients apprécient pouvoir profiter des réductions, qui leur permettent d'économiser quelques euros par ticket de caisse.

Colruyt Meilleurs Prix va en permanence au-devant des besoins et attentes de ses clients et adapte son assortiment en fonction. Le supermarché se focalise pour ce faire sur des aspects comme la simplicité, le savoir-faire et la transparence. La formule de magasin se démarque en outre par des fers de lance comme le prix, la qualité et la durabilité. Colruyt Meilleurs Prix fait la part belle à ces credo dans sa communication, que ce soit dans les magasins, par le biais des dépliants ou dans les médias.



IDENTIKIT

- **Année de naissance :**  
1976
- **Chiffre d'affaires :**  
5.356,2 millions d'euros (+ 2,4 %)
- **Nombre de magasins :**  
234 (y compris 2 au Luxembourg)
- **Surface commerciale moyenne :**  
1.500 m<sup>2</sup>
- **Nombre moyen de références :**  
7.600 food  
5.800 non-food
- **Nombre de travailleurs en ETP :**  
16.187 (+ 606) (1)
- **Slogan :**  
Meilleurs prix
- **Site Internet :**  
[colruyt.be](http://colruyt.be)

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

Les conditions de marché difficiles n'ont pas épargné l'enseigne au cours de l'exercice écoulé. Les défis posés par la conjoncture économique ont fait pression sur les marges, engendrant une véritable guerre des promotions entre les chaînes de supermarchés. Cette concurrence acharnée se nourrit du manque de confiance des consommateurs et de leur tendance à dépenser moins. Colruyt Meilleurs Prix continue donc à miser sur sa stratégie des prix les plus bas et poursuit l'extension de son réseau de magasins.



*Chez Colruyt Meilleurs Prix,  
les clients peuvent toujours compter sur  
la compétence et la serviabilité des employés.*

À la fin de l'exercice, Colruyt Meilleurs Prix comptait 232 magasins en Belgique et 2 au Luxembourg. La surface commerciale totale était de 373.266 m<sup>2</sup>. 4 nouveaux magasins ont ouvert leurs portes au cours de l'exercice, tandis que 15 ont été rénovés ou agrandis. À la clôture de l'exercice, 3 magasins étaient fermés pour cause de transformations.

### Guerre des promotions

Les magasins Colruyt établis en Belgique et au Luxembourg ont réalisé un chiffre d'affaires de 5.356,2 millions d'euros, soit une hausse de 2,4 % par rapport à l'année dernière. Cette croissance s'explique par une extension de la surface commerciale, l'expansion des magasins et l'augmentation du nombre de clients. La part de marché représentait 26,01 % pour l'année civile 2013. La chaîne de magasins peut se targuer d'un brillant premier semestre et déplore un léger repli de la part de marché à partir du deuxième. Les effets du calendrier sur le chiffre d'affaires ne sont pas négligeables : à deux reprises, le week-end de Pâques est tombé en dehors de la période de reporting, s'agissant après les fêtes de fin d'année de la période la plus productive en termes de chiffre d'affaires.

Au premier trimestre, les marges brutes étaient stables à légèrement en hausse, pour se retrouver sous pression à partir

du mois d'août. Fidèle à sa stratégie des prix les plus bas, Colruyt Meilleurs Prix n'a pas pu répercuter l'augmentation des prix d'achat, ce qui explique le repli de la marge bénéficiaire brute par rapport à l'exercice dernier.

Pour la première fois en 25 ans, le marché de la distribution alimentaire a subi une contraction et un nouvel acteur a fait son entrée sur le marché. La baisse du pouvoir d'achat moyen a par ailleurs modifié le modèle de consommation. Les clients resserrent les cordons de la bourse lorsqu'il est question de dépenses alimentaires : ils se rendent moins fréquemment au supermarché et optent plus souvent pour les produits plus avantageux de nos marques discounts. Ces facteurs attisent la concurrence entre les chaînes de magasins, surtout pour ce qui est des promotions. Colruyt Meilleurs Prix a réagi à cette évolution en mettant encore davantage en exergue sa politique des prix les plus bas et poursuivra cette stratégie à l'avenir. D'autant qu'en offrant les meilleurs prix, le supermarché s'adapte au nouveau modèle de consommation.

## Les meilleurs prix

Colruyt Meilleurs Prix est, selon ses propres calculs, un supermarché nettement moins cher que ceux de la concurrence. Des études de prix positionnent également Colruyt Meilleurs Prix comme le supermarché offrant les prix les plus bas. Le baromètre des prix publié sur le site Internet de Colruyt permet aux clients de se faire une idée de la différence de prix entre leur magasin Colruyt et les autres magasins de la région. Les rapports de Gfk révèlent par ailleurs que la plupart des consommateurs sont conscients de ces avantages. Colruyt Meilleurs Prix excelle dans ces rapports sur les critères Amabilité du personnel, Rayon frais et Qualité, et reste de loin l'enseigne la plus avantageuse. Selon des études menées en interne, les supermarchés Colruyt Meilleurs Prix ne seraient en aucun cas plus chers que les formules de magasin néerlandaises.

## Efficacité des coûts

Colruyt Meilleurs Prix aspire en permanence à une efficacité des coûts optimale. Dans un marché concurrentiel comme celui de la distribution alimentaire, cette focalisation constante sur l'efficacité de la gestion et la bonne maîtrise des coûts est essentielle. Colruyt Meilleurs Prix affecte les ressources humaines et matérielles de la manière la plus adéquate possible et continue dans le même temps à investir dans l'amélioration de la qualité, la formation de son personnel et les optimisations des processus et des structures organisationnelles.

Colruyt Meilleurs Prix continue également à miser sur les projets d'automatisation, notamment dans son nouveau centre de distribution d'Ath/Lessines. Dans un avenir proche, les processus logistiques de Colruyt Meilleurs Prix et OKay seront par ailleurs dissociés afin de poursuivre l'indépendantisation des activités opérationnelles.

Au cours du prochain exercice, tous les employés des magasins recevront un « personal digital assistant » (PDA). Cet ordinateur de poche équipé d'un lecteur de codes-barres permettra à Colruyt Meilleurs Prix d'encore mieux servir le client, d'optimiser les processus et de rendre le travail plus agréable. Le PDA permettra de réduire les déplacements et de gagner du temps.

## Deuxième magasin au Luxembourg

En septembre 2013, Colruyt Meilleurs Prix a ouvert un deuxième magasin et un centre de distribution au Grand-duc'hé de Luxembourg. Le magasin de Gasperich, tout près de la ville de Luxembourg, est une réponse à la croissance du nombre de clients luxembourgeois. Le centre de distribution implanté sur le site de Gasperich a une superficie de 800 m<sup>2</sup> et entrepose exclusivement des produits alimentaires régionaux.

Ce dépôt propre permettra en outre à Colruyt d'approvisionner plus rapidement les magasins du Grand-duc'hé et d'y renforcer sa présence. L'ouverture d'un troisième magasin à Sanem est prévue pour la fin 2014.

## Boni Selection

Colruyt Meilleurs Prix a entamé au cours de cet exercice la généralisation de Boni Selection. La nouvelle marque propre remplacera à terme plus de 50 anciennes marques propres de Colruyt Group. Boni Selection accentue encore la différence entre les 3 types de marques : marques nationales, marques propres et marques discounts. Chaque type garantit une qualité différente, mais aussi une autre catégorie de prix. La généralisation de Boni Selection sera finalisée au printemps 2015. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet en page 59.

## Nouvelle génération de magasins

En novembre 2013, Colruyt Meilleurs Prix a présenté son premier magasin de la nouvelle génération. Le magasin de Hal a été entièrement revisité et est désormais un modèle de modernité. La nouvelle génération de magasins doit souligner encore davantage l'essence de l'enseigne : meilleurs prix, simplicité, efficacité et servabilité. La nouvelle génération de magasins offre une expérience uniforme sans renier les origines discounts. Colruyt Meilleurs Prix affinera encore le concept au cours du prochain exercice grâce au feed-back des employés et des clients. Découvrez la nouvelle génération de magasins en page 73.



*Tous les employés des magasins reçoivent un ordinateur de poche.*

## Boucheries en libre-service

Dans les 2 à 3 années à venir, Colruyt Meilleurs Prix remplacera dans ses magasins les boucheries traditionnelles par des boucheries en libre-service. Ces boucheries en libre-service ouvertes permettront aux clients de voir les bouchers traiter eux-mêmes notre vaste assortiment de viande de première qualité. Les bouchers Colruyt ont la passion de leur métier et sont animés par la fierté et le savoir-faire. La viande emballée en portions pratiques est disposée dans le comptoir frigo. Les clients voient tout de suite la quantité et le prix, et choisissent le paquet qui leur convient. Les bouchers se tiennent également à leur disposition pour leur prodiguer des conseils, répondre à leurs questions et donner suite à leurs souhaits particuliers.

La viande proposée par les magasins Colruyt provient de Vlevico. L'entreprise de traitement de la viande de Colruyt Group constitue un atout unique pour la chaîne de supermarchés. Afin de pouvoir conserver cette valeur ajoutée à l'avenir, Vlevico étendra début 2016 sa capacité à travers la construction d'un nouveau site de production.

## Alimentation végétarienne et bio

Les clients achètent de plus en plus de produits végétariens et biologiques. Cet engouement s'explique selon le cas par la recherche de diversité, des raisons de santé ou encore le respect de l'environnement ou du bien-être des animaux. Pour répondre à cette demande croissante, l'assortiment de produits végétariens et bio des marques propres Boni Selection et Bio-time est sans cesse étoffé.

## Pain frais non emballé

À partir de l'été 2014, tous les magasins Colruyt proposeront treize variétés de pain frais non coupé. Aujourd'hui, près de 170 magasins Colruyt proposent déjà des pains de qualité que le client peut couper lui-même. En étendant encore son assortiment de pains frais, Colruyt Meilleurs Prix veut attirer de nouveaux clients et offrir un service additionnel à ses clients fidèles. La chaîne de magasins a pour ce faire créé en collaboration avec la Boulangerie Roelandt une nouvelle boulangerie, Roecol, dans laquelle chacune des parties détient une participation de 50 %. Pour tout savoir sur Roecol, reportez-vous à la page 109.

## Colruyt Mobile

Après la clôture du bilan, plus exactement le 1er juillet 2014, Colruyt Meilleurs Prix a renoncé à Colruyt Mobile, son service de téléphonie mobile. Ce service reposant sur des cartes rechargeables avait été lancé en novembre 2011 et se distinguait par sa garantie du prix le plus bas, son offre transparente et la qualité du service. Dans son infatigable quête

de croissance, Colruyt Meilleurs Prix a exploré les possibilités du marché de la téléphonie mobile, mais a dû se rendre à l'évidence : la chaîne ne disposait pas d'un impact suffisant sur les paramètres cruciaux en termes de technologie et de promotion des prix pour pouvoir continuer à tenir sa promesse des prix les plus bas. Les clients Colruyt Mobile ont été informés personnellement de cette cessation d'activités et ont pu bénéficier d'un transfert automatique vers Mobistar.

## En Cuisine

En janvier 2014, l'équipe En Cuisine de Colruyt Meilleurs Prix a lancé la campagne « 30 ans de cuisine ensemble », une manière d'entretenir l'interaction avec ses clients. Le but de l'initiative est de réunir les recettes Colruyt favorites des clients et employés en les invitant à contribuer au 30e livre de cuisine qui sera publié à l'automne 2014. Depuis le début des années '80, l'équipe En Cuisine inspire les clients en leur proposant des recettes simples et rapides. La première recette vidéo a été diffusée dans les magasins en 1984. Depuis lors, Colruyt Meilleurs Prix a publié 29 livres de cuisine qui se sont vendus à 3,5 millions d'exemplaires. La banque de données du site culinaire contient pas moins de 5.000 recettes.

## Colruyt Group Academy

Colruyt Meilleurs Prix collabore étroitement avec la Colruyt Group Academy, qui incarne l'offre étendue de formations proposée par Colruyt Group. Par le biais d'ateliers consacrés notamment au whisky et au vin, la chaîne de supermarchés partage sa connaissance des produits et son savoir-faire. Une manière originale de renforcer le contact avec les clients.

## Poursuivre sur sa lancée

Colruyt Meilleurs Prix s'attend pour le prochain exercice également à une concurrence acharnée sur un marché toujours en repli. La pression sur le chiffre d'affaires et les marges est appelée à persister. Le regain de confiance de la part des consommateurs ne se reflète pour l'instant pas encore dans le comportement d'achat. Colruyt va faire face à ces conditions de marché difficiles en poursuivant tout simplement sur sa lancée. La chaîne de magasins ouvre invariablement 3 à 4 nouveaux magasins par an et continue à se concentrer sur sa stratégie des prix les plus bas. L'enseigne entrevoit en Belgique un potentiel additionnel d'une trentaine de magasins. Colruyt Meilleurs Prix poursuit par ailleurs l'extension de la surface commerciale moyenne de ses magasins existants en direction de 1.800 m<sup>2</sup>. L'objectif visant à augmenter le chiffre d'affaires moyen par m<sup>2</sup> reste également d'actualité.

## Collect&Go

Colruyt Meilleurs Prix a lancé en 2000 le service d'enlèvement Collect&Go. Les clients peuvent faire leur choix 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 parmi l'assortiment Colruyt tout en ayant la certitude du prix le plus bas en ligne. Le client réserve ses achats en ligne à partir de son ordinateur ou smartphone et les retire le lendemain dans l'un des 150 points d'enlèvement, dont 2 au Luxembourg et 3 n'attendant pas à un magasin Colruyt. Pour Colruyt Meilleurs Prix, le succès de la cohabitation des magasins classiques et des achats en ligne est une évidence.

Collect&Go mise sur la combinaison de la collecte en magasin et de l'approvisionnement central depuis un centre logistique implanté à Zaventem. La plupart des réservations sont préparées en magasin par les employés. E-Logistics, une S.A. du groupe qui déploie des activités logistiques depuis Zaventem, s'occupe des autres réservations.

### Doubler le chiffre d'affaires

Colruyt Meilleurs Prix continuera dans les années à venir à jouer la carte Collect&Go à travers l'ouverture rapide de nouveaux points d'enlèvement. Le but est de doubler le chiffre d'affaires dans les 3 à 5 années à venir. Le marché en ligne ne cesse de croître, au même titre que le chiffre d'affaires et le nombre de clients de Collect&Go. De plus, le ticket de caisse moyen d'un client Collect&Go est supérieur à celui d'une visite classique au magasin.

Devant la volonté des consommateurs de faire leurs achats toujours plus rapidement et plus efficacement, Collect&Go a procédé en mai 2014 à la scission de ses horaires d'enlèvement. Au lieu de faire simplement leur choix entre matin et après-midi, les clients indiquent désormais eux-mêmes une heure fixe pour l'enlèvement de leur réservation. Les files d'attente sont ainsi évitées, davantage de clients peuvent venir chercher leurs réservations et tant le magasin que la boucherie peuvent optimiser leur fonctionnement.

### Deuxième centre de distribution

Afin de faire face à la croissance du nombre de réservations en ligne, un second centre de distribution pour Collect&Go ouvrira ses portes à l'automne 2014, en renfort du centre de distribution existant de Zaventem. Ce nouveau centre de distribution implanté à Erpe-Mere pourra traiter 650.000 réservations par an. Avec un nouveau centre de distribution à l'autre extrémité du ring de Bruxelles, Collect &Go pourra mieux approvisionner l'ouest du pays et répondre plus efficacement aux besoins des clients.



Le nombre de clients Collect&Go connaît une augmentation constante.

### Réservation par smartphone

Les clients envoient déjà un peu plus de 13 % de leurs réservations par le biais de l'app Collect&Go pour smartphones. 20 % des nouveaux clients s'enregistrent par le biais de l'app. En juillet 2011, Colruyt Meilleurs Prix était la première chaîne de magasins à proposer une application pour smartphones permettant de réserver ses achats.

### Premier point d'enlèvement drive-in

À la fin janvier 2014, Colruyt Meilleurs Prix a ouvert le premier point d'enlèvement drive-in de Collect&Go en Belgique. Les clients ne doivent donc même plus descendre de leur véhicule pour retirer leurs achats. Les employés du magasin remplissent leur coffre et le paiement se fait par la voie électronique. Colruyt Meilleurs Prix continuera à l'avenir à explorer les possibilités de cette nouvelle génération de points d'enlèvement.



#### **Collectandgo.be**

Tout l'assortiment food (également les produits frais, la viande et les produits surgelés) et une sélection d'articles non-food de Colruyt Meilleurs Prix. Réservation en ligne et via smartphone et retrait auprès de l'un des 150 points d'enlèvement.

#### **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 Meilleurs Prix.

#### **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.fujiprint.be**

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

#### **Colruyt.be > Whiskies Single Malt**

Plus de 80 whiskies exceptionnels au meilleur prix, provenant pour la plupart d'Écosse, mais aussi d'Irlande, du Japon, des États-Unis, de l'Inde, etc. À retirer dans votre magasin Colruyt Meilleurs Prix trois jours après la réservation.

## **Centrale d'achat internationale**

Début 2014, Colruyt Group a créé avec les distributeurs indépendants REWE (Allemagne), Conad (Italie) et Coop (Suisse) un nouveau groupement stratégique européen dénommé CORE.

En prenant part à une alliance européenne, Colruyt Group permet au consommateur d'avoir accès à l'assortiment de produits le plus vaste aux meilleurs prix. Le groupe est ainsi également mieux armé contre la concurrence de plus en plus âpre en Europe et l'internationalisation croissante de l'industrie alimentaire. L'entreprise échange ainsi du savoir-faire et comprime les coûts logistiques. Dans le même temps, le management de CORE conclut des partenariats internationaux solides offrant aux fournisseurs des perspectives de croissance attrayantes. CORE est présent dans 18 pays européens et totalise environ 20.000 points de vente. En 2013, les 4 groupes de distribution indépendants ont réalisé ensemble un chiffre d'affaires total de 88 milliards d'euros, soit une part de marché commune d'environ 6,7 % en Europe.

À partir de janvier 2015, le groupe de distribution coopératif français Système U adhérera également à CORE. L'arrivée de Système U renforcera le partenariat et la collaboration au sein de l'alliance. Dès l'adhésion de Système U, CORE déployera ses activités dans 18 pays européens et comptera 23.000 magasins.



## 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 11,9 %, portant ce dernier à 594,0 millions d'euros.*

### 1.2.1 OKay

*OKay est la formule de magasin de proximité de Colruyt Group. Le confort du client est la priorité absolue de l'enseigne. L'implantation des magasins dans les centres des villages et communes permet d'épargner aux clients les longs trajets et les embouteillages. Les heures d'ouverture allongées et les parkings aisément accessibles optimalisent encore l'accessibilité des points de vente.*

*En marge du confort, le prix constitue également un aspect crucial dans le paysage des magasins de proximité. Même tout près de chez eux, les consommateurs recherchent des prix avantageux. OKay anticipe sur cette tendance et garantit les prix les plus bas des environs. Si le client trouve tout de même un meilleur prix, OKay lui rembourse la différence et adapte immédiatement le prix.*

*Les magasins compacts (400 à 650 m<sup>2</sup>) sont aménagés de manière logique et l'assortiment est présenté de manière claire. OKay parvient à offrir une sélection bien équilibrée de marques nationales, de marques propres et de marques discounts. La vaste gamme de produits frais représente également une part importante du chiffre d'affaires.*



- **Année de naissance :**  
1998
- **Chiffre d'affaires conjoint OKay et Bio-Planet :**  
594,0 millions d'euros (+ 11,9 %)
- **Nombre de magasins :**  
98 (y compris 1 OKay Compact)
- **Surface commerciale moyenne :**  
400 à 650 m<sup>2</sup>
- **Nombre moyen de références :**  
6.400
- **Nombre de travailleurs en ETP :**  
1.327 (+ 136)
- **Slogan :**  
Rapide, facile et bon marché
- **Site Internet :**  
[okay.colruytgroup.be](http://okay.colruytgroup.be)

IDENTIKIT



*Pour les employés d'OKay, le service à la clientèle est primordial.*

Pas moins de 10 nouveaux magasins OKay ont ouvert leurs portes au cours de l'exercice écoulé. Combiné à la première place décrochée dans le rapport estival de GfK et au succès du premier OKay Compact, cette expansion montre bien qu'OKay est sur la bonne voie.

# 10 nouveaux magasins OKay en 2013-2014

## 10 nouveaux magasins

OKay a ouvert au cours de l'exercice écoulé 10 nouveaux magasins. Il s'agit du plus grand nombre d'ouvertures enregistré en un an depuis la naissance de la chaîne et d'un exploit louable dans les conditions de marché difficiles que nous connaissons actuellement. Les nouveaux magasins se situent à Aubel, Huizingen, Meerhout, Schilde, Zandhoven, Sint-Job-in-'t-Goor, Veerle, Retie, Landegem et Lovendegem. Pour le choix des nouveaux sites, OKay tient toujours compte des points de vente des autres formules de magasin du groupe.

Les transformations réalisées dans le magasin de Crisnée et le déménagement du point de vente de Roulers ont également permis d'étendre la surface commerciale globale : ces deux magasins arborent en effet désormais une surface commerciale de 650 m<sup>2</sup>.

Au total, la surface commerciale a augmenté de 6.477 m<sup>2</sup>. À la clôture de l'exercice, l'enseigne OKay comptait 98 magasins.

## Augmentation du chiffre d'affaires et de la rentabilité

Grâce à l'ouverture de nouveaux magasins et à l'expansion des magasins existants, OKay est parvenue à réaliser au cours de cet exercice une augmentation du chiffre d'affaires de 10 %. La carte client a contribué à la croissance en augmentant encore l'attrait OKay en tant qu'enseigne de proximité grâce aux promotions qui y sont liées.

La gestion efficace des coûts a permis à OKay de faire évoluer la rentabilité proportionnellement au chiffre d'affaires.

## Augmentation de 10 % du chiffre d'affaires des magasins OKay

## Succès de l'OKay Compact à Ixelles

L'exercice écoulé a également permis de prouver le succès du premier magasin OKay Compact ouvert à Ixelles. Le petit magasin de proximité en plein cœur de la métropole remporte un franc succès auprès d'un public faisant ses courses à pied ou à vélo.

## Satisfaction de la clientèle

À l'été 2013, OKay a eu pour la première fois l'honneur de figurer en première place du rapport estival du bureau d'études GfK Belgique. Les magasins OKay ont obtenu le meilleur score tant pour la propreté que pour le rayon frais et la qualité. L'enquête de satisfaction semestrielle est systématiquement menée auprès d'un panel de 5.000 consommateurs.

## Prévisions

OKay veut continuer à ouvrir de nouveaux magasins au cours du prochain exercice et dépassera ainsi largement le cap des 100 points de vente. Un certain nombre de ces nouvelles ouvertures cibleront la Wallonie, où l'enseigne veut renforcer sa présence. OKay projette également de nouvelles ouvertures pour la formule OKay Compact.

Afin de réaliser cette expansion, OKay veut engager une quinzaine d'employés pour chaque nouveau magasin. À terme, OKay entrevoit en Belgique une capacité d'environ 180 magasins.

Les préparatifs en vue de la construction d'un centre de distribution propre sur le terrain industriel de Lot (Beersel) se déroulent comme prévu. Le nouveau centre de distribution sera mis en service en plusieurs phases, à l'automne 2015 et au printemps 2016.



Le vaste assortiment de produits frais est l'un des atouts d'OKay.

## 1.2.2 Bio-Planet

*Bio-Planet se veut un supermarché bio complet. Le client y trouve quelque 6.300 produits biologiques et écologiques. Les points d'orgue de la formule sont l'espace fraîcheur et le comptoir proposant de la viande, des produits végétariens et des fromages. À travers son assortiment bio, son accessibilité et son hospitalité, Bio-Planet veut inspirer ses clients à profiter de la vie de manière responsable et saine.*

*Afin de rendre l'alimentation biologique plus accessible, Bio-Planet implante délibérément ses magasins 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. Les quelque 330 magasins Colruyt et OKay offrent un réseau étendu et bien réparti de points d'enlèvement pour ces réservations en ligne.*

*Le respect de l'environnement est un aspect essentiel pour Bio-Planet. En optant pour des processus durables, également pour la construction et la transformation de ses points de vente, la chaîne réduit en permanence son empreinte écologique. Pour chaque nouveau magasin, l'enseigne explore les dernières techniques écologiques et les applique dans la mesure du possible. De cette manière, Bio-Planet se profile comme un laboratoire pour Colruyt Group et contribue à sa recherche de durabilité.*

**Le supermarché bio de Colruyt Group a résolument misé sur l'accessibilité au cours de l'exercice écoulé. À travers notamment l'ouverture de 3 nouveaux magasins et un projet pilote consistant à rendre les produits frais accessibles en ligne, Bio-Planet continue à augmenter sa part de marché.**

### Part de marché en hausse

Le marché bio connaît ces dernières années une croissance impressionnante. Le nombre de produits bio vendu affiche d'année en année une augmentation constante au sein de l'Union européenne. Même la crise, qui a pourtant marqué au fer rouge d'autres catégories de produits, n'est pas parvenue à enrayer l'ascension des produits bio. La demande de produits bio connaît même une augmentation plus rapide que l'offre, en dépit des efforts colossaux consentis par les agriculteurs pour passer au bio. La croissance du marché bio en Belgique est par conséquent progressive et durable.

Bio-Planet a réalisé au cours de l'exercice écoulé une belle croissance en termes de chiffre d'affaires. En marge des nouvelles ouvertures, l'enseigne peut également se targuer



### IDENTIKIT

- **Année de naissance :**  
2001
- **Nombre de magasins :**  
11
- **Chiffre d'affaires conjoint OKay et Bio-Planet :**  
594,0 millions d'euros (+ 11,9 %)
- **Surface commerciale moyenne :**  
400 à 750 m<sup>2</sup>
- **Nombre moyen de références :**  
6.300
- **Nombre de travailleurs en ETP :**  
238 (+50)
- **Slogan :**  
Tout bon tout bio
- **Site Internet :**  
[bioplanet.be](http://bioplanet.be)

de l'afflux de nouveaux clients dans ses magasins existants. On y verra une nouvelle preuve d'un choix réfléchi de la part des consommateurs en faveur des alternatives plus durables. Le supermarché bio est en outre parvenu à améliorer sa rentabilité grâce à son excellente maîtrise des coûts.

### 3 nouveaux magasins

Au cours de l'exercice écoulé, Bio-Planet a ouvert 3 nouveaux magasins. Au total, la surface commerciale a augmenté de 1.700 m<sup>2</sup>.

# 3 nouveaux magasins Bio-Planet

## 1<sup>er</sup> magasin en Wallonie



Bio-Planet entrevoit en Belgique un potentiel d'une trentaine de magasins.

Le nouveau magasin de Nivelles est le premier Bio-Planet de Wallonie et nous lui avons consacré la page 77 de ce rapport annuel. À Lierre, Bio-Planet a ouvert un magasin dans un bâtiment existant. À Nossegem, l'enseigne a édifié un nouveau bâtiment basse énergie à partir de matériaux durables, dans le respect du cadre de verdure environnant. À côté du magasin se trouve un hôtel pour les insectes et un espace fleuri a été aménagé avec des variétés de fleurs aborigènes. Les pavés du parking sont recouverts d'une couche de dioxyde de titane qui contribue à purifier l'air en décomposant très rapidement en nitrates inoffensifs les oxydes d'azote hautement toxiques provenant des gaz d'échappement des véhicules.

#### Projet pilote pour les produits frais

Afin d'améliorer encore l'accessibilité des produits bio, Bio-Planet a lancé un projet pilote pour rendre disponible en ligne le pain ainsi que les produits de l'espace fraîcheur et du comptoir. Les clients peuvent désormais réserver ces produits en ligne et les faire livrer dans 12 points d'enlèvement de la région de Louvain. Si l'évaluation est positive, le projet sera étendu à d'autres régions.

#### Autocollant client

Bio-Planet a lancé l'année dernière sa propre carte client : un autocollant que les clients peuvent apposer sur des effets personnels qu'ils emportent toujours avec eux. L'enthousiasme des clients ne s'est pas fait attendre et l'autocollant est aujourd'hui très utilisé. L'initiative contribue au confort du client et à sa fidélisation.

#### Essor du b2b et des aliments sans gluten

La demande de produits bio a le vent en poupe également au sein des entreprises, écoles et pouvoirs publics. Le marché b2b reste donc un pôle de croissance pour Bio-Planet. La chaîne peut compter dans ce domaine sur le soutien des partenaires b2b du groupe. Par ailleurs, les clients achètent de plus en plus de produits sans gluten. Bio-Planet a donc étoffé son assortiment, qui compte aujourd'hui plus de 340 références.

#### Prévisions

Bio-Planet ouvrira deux magasins au cours du prochain exercice, à Destelbergen et Grimbergen. Les nouveaux magasins seront aménagés dans des magasins existants. Bio-Planet vise à terme une trentaine de magasins en Belgique.

## 1.3. Distribution alimentaire Colruyt en France

Codifrance exploite dans l'est et le nord-est de la France les supermarchés intégrés Colruyt. Le concept français de Colruyt repose sur la formule belge mais a été en partie adapté aux exigences spécifiques du marché français. Colruyt se positionne en France comme un supermarché de proximité proposant des produits frais et du terroir, un assortiment de vins et de fromages à part entière et un service convivial. La clarté de l'assortiment de produits frais (fruits et légumes, produits laitiers) et les produits congelés constituent les atouts de l'enseigne par rapport aux hypermarchés français, au même titre que la boucherie traditionnelle et la boulangerie artisanale qui font la part belle à la qualité et au savoir-faire.

En marge des marques nationales, Colruyt offre également des marques discounts comme Everyday Selection (premier prix) ainsi qu'un vaste assortiment de marques propres. À travers l'assortiment de plus de 1.400 produits des marques propres Belle France et Les Délices de Belle France, la formule de magasin épouse parfaitement les préférences du marché français.

Depuis 2009, la formule de magasin offre la garantie du meilleur prix pour toutes les marques nationales et les produits comparables en vente auprès de tous les grands acteurs nationaux. Colruyt parvient ainsi à se profiler comme le supermarché le moins cher pour plus de 3.500 articles.



IDENTIKIT

- **Année de naissance :**  
1996 (achat)
- **Chiffre d'affaires :**  
256,0 millions d'euros (+13,1 %) (1)
- **Nombre de magasins :**  
67
- **Nombre de points d'enlèvement Collect&Go :**  
20 (+15)
- **Surface commerciale moyenne :**  
1.000 m<sup>2</sup>
- **Nombre moyen de références :**  
6.500 food et 3.500 non-food
- **Nombre de travailleurs en ETP :**  
1.298 (+198)
- **Slogan :**  
Les prix les plus bas sur toutes les grandes marques
- **Site Internet :**  
colruyt.fr

(1) Année comptable du 1/1/2013 au 31/12/2013



Colruyt France veut faire de sa boulangerie artisanale un fer de lance.

Les magasins Colruyt en France peuvent se targuer d'un brillant exercice. En dépit des conditions de marché difficiles, Colruyt parvient en France à réaliser une belle croissance du chiffre d'affaires. Colruyt a l'intention de maintenir le cap dans les années à venir : une stratégie des prix les plus bas combinée à l'ouverture de nouveaux magasins et à une généralisation accélérée des points d'enlèvement Collect&Go.

### Conditions de marché difficiles

La France traverse une période difficile sur le plan socio-économique. Les taxes et les mesures prises par l'actuel gouvernement ne sont pas de nature à stimuler la majorité

des consommateurs et entreprises. La confiance des consommateurs et le pouvoir d'achat restent en berne sur le marché français en proie à la déflation. Le taux de chômage a atteint un niveau record au cours de l'exercice écoulé et les très bas revenus rencontrent des difficultés croissantes en raison de la pression fiscale accrue.

Codifrance ressent ces tendances négatives dans les régions où sont implantés ses magasins. Très concurrentiel, le marché français déplorait cette année encore une pression persistante sur les volumes vendus. En dépit du repli généralisé du revenu disponible, les clients font leurs achats plus fréquemment.

## Hausse du chiffre d'affaires

Compte tenu de la saturation du marché des consommateurs, les magasins intégrés ont signé une prestation louable en faisant augmenter le chiffre d'affaires de 13,1 %. Colruyt a ouvert 5 nouveaux magasins au cours de l'exercice écoulé, ce qui représente une surface commerciale additionnelle de 4.110 m<sup>2</sup>. Les magasins Colruyt sont donc au nombre de 67 et la surface commerciale totale atteint 64.280 m<sup>2</sup>. Colruyt France a ouvert au cours de l'exercice écoulé 15 nouveaux points d'enlèvement Collect&Go, ce qui porte le total à 20. Les clients viennent y retirer les achats qu'ils ont réservés en ligne. Un client Collect&Go moyen dépense nettement plus qu'un client Colruyt.

## Augmentation de 13,1 % du chiffre d'affaires

### Test positif de la boulangerie artisanale

Au cours de l'exercice écoulé, un projet pilote a été mené dans 5 magasins avec une boulangerie artisanale qui cuisait chaque jour du pain frais. La boulangerie a été intégrée dans le magasin mais propose des heures d'ouverture étendues étant donné que les Français achètent du pain frais à toute heure de la journée. Les résultats du test sont positifs, de sorte que Colruyt a l'intention d'ouvrir encore d'autres boulangeries au cours du prochain exercice.

Étant donné que Colruyt veut dans le futur également exploiter pleinement les atouts de sa boucherie traditionnelle et de sa boulangerie artisanale, la formule de magasin investira désormais dans une école de boucherie et une formation de boulanger.

En juillet, le premier magasin Colruyt français de la troisième génération a ouvert ses portes à Bas-en-Basset (Auvergne). La page 63 vous en apprend davantage au sujet de la nouvelle génération de magasins.

### Stratégie d'expansion et positionnement en termes de prix

La politique d'expansion de l'enseigne et la guerre des prix acharnée sur le marché français sont deux éléments à l'origine d'une pression persistante sur les marges. Colruyt parvient néanmoins une nouvelle fois à signer une croissance plus rapide que le marché français. L'enseigne reste convaincue de pouvoir à terme tirer profit de son expansion et de sa stratégie des prix les plus bas. Colruyt s'efforce en outre d'accroître son chiffre d'affaires par m<sup>2</sup>, notamment en attirant de nouveaux clients et en adoptant une politique promotionnelle axée sur

une augmentation du panier d'achats moyen.

Colruyt réalise la moitié de son chiffre d'affaires grâce à la vente de marques nationales. La formule de magasin continue donc à stimuler la vente de ces marques et pense également pouvoir améliorer ses marges grâce à une stratégie de marques propres équilibrée.

Selon une étude de marché indépendante, Colruyt jouit d'un positionnement judicieux en termes de prix sur le marché français. L'enseigne calque ses prix sur ceux des grands acteurs nationaux. Pour tous les produits parfaitement comparables et sauf actions promotionnelles, Colruyt adapte ses prix en fonction des prix les plus bas relevés auprès de la concurrence.

### Kiosque Prix

Colruyt a entamé au cours de l'exercice écoulé la généralisation du « Kiosque Prix », des écrans installés aux caisses qui permettent aux clients de comparer les prix de Colruyt à ceux des autres magasins des environs. L'objectif est de créer encore davantage de transparence autour de la stratégie des meilleurs prix pour les marques nationales et les produits comparables. Colruyt ambitionne d'équiper tous ses magasins de ces écrans d'ici la fin 2014.

Un atout additionnel des magasins Colruyt en France réside dans les stations-services DATS 24. La formule de magasin offre par ce biais un service supplémentaire qui fidélise encore plus le client. Au cours de cet exercice, Colruyt a ouvert 4 stations DATS 24.

### Prévisions

La formule de magasin réitère son intention d'ouvrir davantage de magasins dans la région Grand Est de la France, qui s'étend de la frontière luxembourgeoise au sud de Lyon, en fixant comme objectif pour les années à venir 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. 6 nouvelles ouvertures sont prévues pour le prochain exercice.

Colruyt continue à investir dans sa stratégie des prix les plus bas et poursuit par ailleurs à un rythme accéléré la généralisation de Collect&Go. La formule de magasin ambitionne d'équiper 72 magasins d'un point d'enlèvement d'ici la fin 2014.

Colruyt continuera dans les prochaines années à miser sur son offre de produits frais, sa boucherie, sa boulangerie et son service. L'entreprise de distribution espère à terme réaliser plus de la moitié de son chiffre d'affaires grâce aux produits frais. L'exercice prochain, Colruyt testera une carte client auprès de ses employés.

## 1.4. Dreamland, Dreambaby et Collishop

Les enseignes non-food spécialisées de Colruyt Group sont les magasins physiques Dreamland et Dreambaby, les boutiques Internet du même nom et la boutique Internet Collishop. Au cours de l'exercice 2013-2014, Dreamland et Dreambaby ont enregistré une croissance du chiffre d'affaires de 1,6 % pour atteindre 245,2 millions d'euros.

### 1.4.1. Dreamland

Dreamland propose un vaste assortiment de jouets, fournitures scolaires, cadeaux et articles saisonniers, ainsi qu'une gamme étendue de jeux informatiques et multimédias. Le spécialiste du jouet de Colruyt Group vend en outre des chambres pour enfants et adolescents et toutes sortes d'articles de décoration assortis.

L'enseigne s'adresse aux enfants de 0 à 14 ans et à leur famille. Avec son assortiment de 75.000 références, le spécialiste du jouet fonde sa stratégie sur les besoins des différentes tranches d'âge et leur univers tout entier. Dreamland suit pour ce faire de très près les dernières tendances du marché et étoffe systématiquement sa gamme des dernières licences et marques. Dreamland est notamment devenu ainsi le leader du marché des cartables et sacs à dos de marque.

Dreamland garantit les meilleurs prix de la région et adapte pour ce faire jour après jour les prix de ses magasins et de la boutique Internet. Dreamland compare ses prix en magasin à ceux pratiqués dans la région par la concurrence pour des articles identiques. Pour la boutique Internet, Dreamland adapte ses prix en fonction de ceux de boutiques Internet concurrentes livrant en Belgique. De plus, la garantie de remboursement offre aux clients l'assurance des prix les plus bas de la région.

Le réseau de points d'enlèvement 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 330 succursales de Colruyt et OKay. La chaîne soumet son assortiment à un contrôle qualité conséquent et approfondi. Le spécialiste du jouet réalise dans ses laboratoires toutes sortes de tests mécaniques et chimiques afin de s'assurer que tous les articles répondent à ses exigences rigoureuses en termes de qualité et de sécurité. Les fournisseurs doivent par ailleurs satisfaire à des critères stricts en matière de sécurité, d'hygiène, de temps de travail et de rémunération.

À travers des ateliers comme Let's Bike, Dreamland assume également un rôle de coaching. Les enfants apprennent pas à pas à rouler à vélo et les parents reçoivent des conseils qui leur permettent de poursuivre cet apprentissage en famille. La chaîne de magasins organise ces ateliers en collaboration avec la Colruyt Group Academy.



**DREAMLAND**

IDENTIKIT

- **Année de naissance :**  
1994: achat de Droomland, rebaptisé Dreamland en 2002
- **Chiffre d'affaires conjoint Dreamland et Dreambaby :**  
245,2 millions d'euros (+1,6 %)
- **Nombre de travailleurs en ETP :**  
986 (+ 31) (Dreamland et Dreambaby)
- **Nombre de magasins :**  
39 en Belgique, 2 en France
- **Surface commerciale moyenne :**  
1.600 m<sup>2</sup>
- **Nombre moyen de références :**  
75.000 (y compris en ligne)
- **Slogan :**  
Plus de choix aux prix les plus bas.
- **Site Internet :**  
[dreamland.be](http://dreamland.be)

75.000  
références

Dreamland répond de mieux en mieux aux attentes des clients et voit donc sa clientèle et son chiffre d'affaires augmenter de manière constante. Le spécialiste du jouet s'est lancé dans la livraison à domicile, fait la promotion des ventes en ligne et a créé la marque propre Dreamland. Dreamland calque par ailleurs de mieux en mieux son assortiment sur les tendances et sur les besoins du client.

### Omnicanaux

Dreamland veut se profiler de plus en plus comme une entreprise omnicanaux offrant un processus d'achat transparent et uniforme quel que soit le canal utilisé. L'entreprise reporte pour ce faire son attention sur ses ventes en ligne et s'est lancée dans la livraison à domicile en collaboration avec Collishop. Les formules non-food spécialisées de Colruyt Group anticipent ainsi sur l'essor rapide du marché en ligne et suivent l'évolution des attentes du client. Dreamland a par ailleurs lancé un site web sur lequel sont publiés des petits films répondant aux questions que les enfants se posent au sujet de Saint-Nicolas. La première campagne « above the line » du spécialiste du jouet lui a d'emblée valu un vif succès. Les ventes en ligne ont augmenté jusqu'à atteindre 12 % des ventes totales et la notoriété de la marque Dreamland et du service qu'elle incarne a été renforcée. Découvrez plus en détail la campagne de Saint-Nicolas en page 75.

### Évolution du chiffre d'affaires

Dans des conditions de marché difficiles, les magasins Dreamland ont tenu bon. L'hiver clément a permis d'éviter un repli des visites en magasin et le printemps peu reluisant a été compensé par des ventes estivales percutantes. La campagne de Saint-Nicolas a également joué un rôle crucial. Dreamland a une nouvelle fois surperformé le marché dans les principaux assortiments que sont les jouets, les fournitures scolaires et les livres pour enfants. La part de marché dans le segment des jouets a par exemple augmenté jusqu'à atteindre 21 %. Le panier d'achats moyen est resté au même niveau en dépit de la crise économique. Ces facteurs ont notamment permis à la chaîne de compenser le repli généralisé de l'assortiment de jeux informatiques, lui-même dû à des motifs économiques. L'enseigne a ouvert au cours de l'exercice écoulé de nouveaux magasins à Verviers et Marche-en-Famenne. Le magasin d'usine temporaire de Tongerlo a fermé ses portes à l'automne 2013, ce qui porte le total à 39 magasins en Belgique et 2 en France.



Dreamland a présenté dans 5 magasins une imprimante 3D dans le but d'inspirer ses clients.

### Indépendantisation des rayons Dreambaby

6 rayons Dreambaby ont été supprimés de magasins Dreamland au cours de l'exercice écoulé et convertis en magasins indépendants. Étant donné leur complémentarité, les deux formules de magasin sont dans la mesure du possible implantées sur le même site. Cette indépendantisation aura dans les années à venir un impact sur le chiffre d'affaires de Dreamland. En fonction de ce processus, le spécialiste du jouet investira dans la modernisation des magasins existants.

### Marque propre

Le magasin de jouets a lancé au cours de cet exercice la marque propre Dreamland, par laquelle l'enseigne ambitionne d'encore mieux structurer son offre et de renforcer son image de spécialiste. Plus d'informations à ce sujet en page 75.

## Anticiper sur les besoins du client et les tendances

Depuis cet exercice, une équipe spécialisée se consacre exclusivement à l'observation des tendances. Dreamland améliore ainsi encore sa perception des besoins du client et adapte son assortiment en magasin et en ligne en fonction des résultats de cette observation. Dreamland aide par exemple les familles à trouver une réponse pour compenser l'engouement des enfants pour l'offre numérique. Le spécialiste du jouet a lancé dans ce contexte un assortiment d'outils de jardinage pour enfants et de matériel de bricolage. Dreamland continue par ailleurs à miser sur le succès des chambres pour enfants et articles de beauté. Sans oublier l'app Dreamland, une application unique à l'échelle du Benelux qui regroupe environ 200 articles numériques de différents fournisseurs. Les clients peuvent ainsi acheter par le biais d'un catalogue numérique des bandes dessinées, des livres, des jeux, des séries et des films et les télécharger sur leur iPad. Dans l'intervalle, l'app est également disponible pour les tablettes Android.



*Lors de la quatrième édition de Let's Bike, Dreamland a appris à 4.000 enfants à rouler à vélo.*

## Let's Bike et SOS Jouets

À l'occasion de la quatrième édition de Let's Bike, Dreamland a à nouveau appris à quelque 4.000 enfants à rouler à vélo. Du fait de leur popularité croissante, les différentes sessions affichaient encore plus rapidement complet que les autres années. En novembre 2013, la chaîne a rassemblé dans le cadre de l'action SOS Jouets une quantité record de jouets au profit d'enfants défavorisés : 300 palettes, soit 50 de plus que l'année dernière. Les jouets sont ensuite distribués à quelque 8.000 enfants.

## 2 nouveaux magasins

À terme, Dreamland veut évoluer en Belgique vers une soixantaine de magasins. L'enseigne ouvrira pour ce faire 2 à 3 nouveaux magasins par an. Au cours du prochain exercice, un magasin Dreamland et un magasin Dreambaby ouvriront leurs portes à Malines sur un seul site. La chaîne ouvrira en outre un magasin urbain de 900 m<sup>2</sup> à Ninove, en plein centre de cette ville de province.

## Application de gestion des stocks

Au cours du prochain exercice, Dreamland lancera une nouvelle application pour la gestion des stocks. Ce lourd investissement permettra un approvisionnement encore plus efficace et une gestion plus cohérente des magasins. Le nouveau système sera d'abord testé dans deux magasins.

## Audits écologiques

Dreamland se lancera l'année prochaine dans la réalisation d'audits écologiques de ses fournisseurs. Le spécialiste du jouet élabore à cette fin une charte imposant des critères en matière d'impact sur l'environnement et l'écologie. Les fournisseurs de jouets seront évalués en premier lieu, après quoi Dreamland contrôlera également tour à tour les autres catégories.

## 1.4.2. Dreambaby

Dreambaby est le spécialiste des articles pour bébés de Colruyt Group et aide les femmes enceintes à prendre un bon départ dans leur nouvelle vie de maman. L'enseigne se démarque de la concurrence par son offre de qualité, ses prix ajustés, son service à la clientèle et son rôle de coaching. Le spécialiste des articles pour bébés assied son positionnement sur sa marque propre Dreambee, la communauté dreambaby<sup>2</sup> et le magazine dreambaby<sup>2</sup>.

Les (futurs) parents trouvent chez Dreambaby un assortiment complet de produits et de services, dès le début de la grossesse et jusqu'au 2e anniversaire de leur bébé. Les clients peuvent commander en ligne près de 4.000 articles et les retirer auprès des magasins Colruyt et Okay. Dreambaby applique des exigences de qualité strictes et ne reprend dans son assortiment que les produits les plus fiables. Dreambaby encourage également ses clients à faire leurs achats dans d'autres enseignes de Colruyt Group.

Dreambaby garantit des prix ajustés en les comparant en permanence à ceux de la concurrence et en procédant aux adaptations requises. La garantie de remboursement offre aux clients une certitude infaillible à cet égard.

Les listes de naissance sont un des fers de lance du spécialiste des articles pour bébés. Les futurs parents peuvent composer et gérer leur liste tant en ligne qu'en magasin. Ils sélectionnent l'un des 270 points d'enlèvement et déterminent le moment de l'enlèvement. Le réseau de points d'enlèvement est on ne peut plus vaste puisqu'il se compose des magasins Dreambaby, des points de vente Colruyt et des succursales Dreamland possédant un rayon Dreambaby. Quant à la famille et aux amis, ils ont eux aussi l'opportunité de commander des articles de la liste au magasin ou en ligne. La valeur moyenne d'une liste de naissance dans un magasin Dreambaby est de 2.000 euros.

Dreambaby compte en Belgique 17 points de vente indépendants et 13 rayons dans des magasins Dreamland. L'objectif final est d'ouvrir environ 35 magasins indépendants.



- **Année de naissance :**  
2001
- **Nombre de magasins :**  
17
- **Surface commerciale moyenne :**  
650 m<sup>2</sup>
- **Nombre moyen de références :**  
5.000 (en magasins et en ligne)
- **Slogan :**  
Le plaisir d'être maman
- **Site Internet :**  
[dreambaby.be](http://dreambaby.be)



Dreambaby a adopté au cours de cet exercice un nouveau logo, a lancé sur le marché sa marque propre Dreambee et a créé sa propre communauté et son propre magazine. Le spécialiste des articles pour bébés acquiert ainsi une position solide sur le marché et renforce encore la relation avec le client. Nous y revenons en page 81.

### 6 nouveaux magasins

Les rayons pour bébés ont été supprimés des magasins Dreamland de Lede, Bree, Deurne, Herstal, Ostende et Turnhout et ont été remplacés par des magasins indépendants établis à Alost, Bree, Merksem, Herstal, Ostende et Turnhout. Le spécialiste des articles pour bébés est convaincu de la valeur ajoutée de filiales propres et poursuivra cette indépendantisation. Les magasins Dreambaby attirent nettement plus de clients et réalisent de meilleures ventes que les rayons aménagés dans les points de vente Dreamland. Dreambaby remarque que les nouvelles succursales tournent déjà à leur plein potentiel après à peine 2 ans. Le secret ? Ces magasins répondent parfaitement aux besoins des (futures) mamans. L'ambiance y est paisible et les employés spécialisés offrent un service étendu et des conseils personnalisés. C'est ce service qui permet à Dreambaby de se démarquer aussi du marché en pleine expansion des articles d'occasion.

### Poursuivre l'expansion

Le nombre de naissances est en déclin en Belgique, mais Dreambaby reste convaincu de pouvoir poursuivre sa croissance dans ce marché en repli. Le spécialiste des articles pour bébés y parvient en anticipant sur le caractère multiculturel de la société et en élargissant son réseau de magasins. La proximité permet aux deux chaînes de magasins d'exploiter pleinement leur atout de complémentarité. De plus en plus de clients optent pour une liste de naissance chez Dreambaby et le spécialiste des articles pour bébés renforce sa position dominante dans le segment des articles de soins pour bébés. 5 nouveaux magasins ouvriront leurs portes au cours du prochain exercice. Les rayons pour bébés de Tournai, Meslin-L'Evêque, Roulers et Wilrijk seront convertis en magasins indépendants. À Malines, un tout nouveau magasin ouvrira ses portes sur le site du nouveau Dreamland. Dans la mesure du possible, les succursales Dreambaby et Dreamland sont implantées sur un même site.

**2.000 euros:**  
la valeur moyenne  
d'une liste de  
naissance dans un  
magasin Dreambaby



Dreambaby est le leader du marché des articles de soins pour bébés.

### 1.4.3. Collishop

*Collishop est une boutique Internet de Colruyt Group qui se distingue par ses prix ajustés, la qualité de son service et son vaste assortiment de 20.000 articles non-food répartis en 8 catégories de produits.*

*Pour tenir sa promesse des prix imbattables, Collishop compare en permanence ses prix avec ceux de ses concurrents en ligne et hors ligne en Belgique et assure un suivi minutieux des promotions et offres spéciales. Au besoin, Collishop adapte immédiatement ses prix. Cette promesse se double d'une garantie de remboursement : si un client voit ailleurs un prix inférieur au moment de son achat, la différence lui sera remboursée.*

*Collishop organise également des ateliers en tenant compte 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.*

*Il existe à Hal une salle d'exposition permanente de 3.000 m<sup>2</sup> qui présente tout l'assortiment Collishop. Le chiffre d'affaires et la contribution aux ventes de ColliShop sont inclus dans les chiffres de l'activité de distribution.*

# ColliShop

## Online shopping

IDENTIKIT

- **Année de naissance :**

1983

- **Activité :**

Boutique Internet proposant 20.000 articles non-food au meilleur prix

- **Assortiments :**

Terrasse & jardin, Jeux & jouets, Jeux vidéo & multimédia, Sport, Voyages & loisirs, Cuisine & arts de la table, Chambre & salle de bains, Wellness & soins, Rangement & nettoyage et Soldes.

- **Points d'enlèvement :**

Plus de 330 magasins Colruyt et OKay

- **Slogan :**

Il n'y a pas moins cher ailleurs

- **Site Internet :**

[collishop.be](http://collishop.be)



*La salle d'exposition de Hal attire toujours nombre de visiteurs.*

**Collishop continue à se profiler comme un acteur à part entière du marché du commerce électronique, assumant un rôle de pionnier pour Colruyt Group. La boutique en ligne anticipe de mieux en mieux sur les évolutions rapides du marché en ligne et répond davantage aux attentes du client.**

#### Acteur en ligne à part entière

La boutique en ligne consent des investissements substantiels pour stimuler la vente par Internet. Collishop tourne sur une plateforme technologique performante offrant des fonctionnalités additionnelles et s'est lancée au cours de cet exercice dans la livraison à domicile. Ces efforts permettent aux clients de trouver plus rapidement et plus aisément le produit

qu'ils recherchent. À l'avenir, Collishop ambitionne d'offrir à ses clients une approche encore plus personnalisée et d'encore mieux les accompagner dans la recherche du produit souhaité, de la manière qui leur convient le mieux.

Près de 80 % des réservations sont aujourd'hui réalisées en ligne. Les autres réservations se font par téléphone, à un point ColliShop d'un magasin Colruyt et dans la salle d'exposition à Hal. Le client peut aisément changer de canal à tout moment au cours du processus d'achat. Tant en ligne que par téléphone et sur place au magasin ou dans une salle d'exposition, 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.

#### Salle d'exposition temporaire à Wilrijk

La boutique Internet a aménagé au printemps 2014 une salle d'exposition temporaire à Wilrijk pour présenter pour ainsi dire l'assortiment complet de meubles de jardin et barbecues. Cette initiative a permis aux ventes de la région d'Anvers de signer une progression de 138 % en comparaison de la même période l'année dernière. La boutique en ligne a en outre dévoilé ses atouts à quelque 2.500 personnes de la région.

**2.500 clients**  
ont visité la salle  
d'exposition  
temporaire de Wilrijk

#### Modèle d'activité rentable

Collishop aspire à un modèle d'activité rentable, ce qui est loin d'être une évidence pour une boutique Internet opérant en Belgique vu la législation stricte et le niveau élevé des charges salariales, des taxes et de la TVA. Collishop espère donc que des mesures politiques seront prises pour éliminer ces handicaps. Si l'on veut s'épanouir, le commerce électronique belge a en effet besoin d'un climat plus favorable en termes de marché et de fiscalité.

## Collishop Professional



**30.000 articles**

Collishop Professional réunit tous les services non-food de Colruyt Group destinés aux professionnels. Les clients peuvent faire leur choix parmi un assortiment b2b exclusif composé de plus de 30.000 articles de Collishop, Dreamland, Dreambaby et Grands Vins. Sans oublier les cartes-cadeaux personnalisées, les cadeaux et les incentives pour fêtes d'entreprises et les actions de fidélité à l'intention des clients. 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. Collishop Professional propose en outre une offre spécialisée à l'intention des parents d'accueil et des crèches. Le service sur mesure et les prix imbattables achèvent de compléter la liste des atouts de Collishop Professional.

Le chiffre d'affaires et la contribution aux ventes des activités de Collishop Professional sont incluses dans la partie consacrée au commerce de détail.

Dans les années à venir, Collishop Professional continuera à se focaliser sur la collaboration avec des entreprises et pouvoirs publics désireux d'offrir des avantages supplémentaires à leurs collaborateurs.

## 1.5. Logistique et production

### 1.5.1 Logistique

#### Transport durable

En organisant le transport des marchandises de la manière la plus durable possible, nous évitons un grand nombre de kilomètres, et donc de frais de carburant et d'émissions. Pour limiter le nombre de transports, nous optimalisons le taux de remplissage des camions. Nous mesurons notamment ce taux afin de nous assurer qu'il atteigne au moins 95 %. Nous 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. Pour les trajets entre le fournisseur et le centre de distribution, nous utilisons également le train et le bateau lorsque les transports en camion peuvent être évités. C'est ainsi que les produits d'Extrême-Orient arrivent en bateau pour ensuite être acheminés par les voies de navigation intérieure vers nos centres de distribution. Nous réalisons également des tests avec des carburants plus écologiques comme le CNG (gaz naturel pour véhicules).

Chaque magasin fait en moyenne l'objet de 2,5 livraisons par jour. Grâce à notre système automatique et astucieux, seuls 640 camions suffisent à approvisionner chaque jour nos magasins depuis les centres de distribution de Hal, Ghislenghien et Lot. Ils parcourront à cette fin un peu plus de 90.000 kilomètres.

Colruyt Meilleurs Prix participe au second volet du projet PIEK. Les livraisons silencieuses à l'aube ou en soirée sont testées pendant un an auprès de magasins situés en Flandre, en Wallonie et à Bruxelles. 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 Meilleurs Prix, ce système permet en prime 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 déchargement des camions, Colruyt Meilleurs Prix a déjà investi 3 millions d'euros dans la formation des chauffeurs, des quais de déchargement couverts et du matériel silencieux (notamment des transpalettes et des semi-remorques). Le projet PIEK est détaillé en page 33.

#### Automatisation pour les produits surgelés

Afin de faire face à la croissance de l'entreprise, Colruyt Group investit sans relâche dans l'automatisation de ses installations. Le groupe utilise par exemple depuis cet exercice une installation automatique dans son dépôt de produits surgelés. Seul le chargement des chariots de congélos est encore réalisé manuellement. L'avantage en termes d'ergonomie est évident : les employés ne doivent plus travailler dans le froid et leurs tâches sont plus diversifiées. Sans oublier le gain d'efficacité : la nouvelle installation peut traiter 3.000 colis par heure, ce qui accroît considérablement la rentabilité.

#### Emballuse pour bières régionales

Le centre de distribution de Ghislenghien utilise une nouvelle emballuse pour les bières régionales. L'emballage arbore désormais un carton sur lequel figurent à l'avant le logo et le code-barres, et à l'arrière des informations sur la bière et une photo de la bouteille et du verre correspondant. Les clients reconnaissent ainsi plus facilement leurs bières préférées dans les rayons. Cette machine permettra d'économiser sur 10 ans plus de 4 millions d'euros, sans compter le gain de temps au quotidien. Le nouvel emballage facilite en outre le rangement en rayons pour les employés des magasins.



*Nous livrons non seulement en journée  
mais aussi le matin, le soir et la nuit.*

## Investir dans de nouveaux centres de distribution

Afin de pouvoir poursuivre sa croissance, Colruyt Group continue à investir dans de nouveaux centres de distribution. En septembre 2013, le groupe a entamé la construction d'un nouveau centre de distribution à Ath/Lessines, en province du Hainaut. Nous y revenons en page 69. Colruyt Group construit par ailleurs à Malines un nouveau centre de distribution pour Spar Retail (page 71) et ouvrira à l'automne 2014 un deuxième centre de distribution régional pour Collect&Go à Erpe-Mere. Ce centre de distribution d'Erpe-Mere a une superficie de 9.000 m<sup>2</sup>, comptera 200 employés et traitera 650.000 commandes par an. Combiné au centre de distribution de Zaventem, il permettra une meilleure couverture géographique. L'investissement devra permettre de faire face à l'augmentation du nombre de commandes en ligne. À l'automne 2015, un nouveau centre de distribution ouvrira également ses portes à Lot pour OKay et Bio-Planet.

## Horaires uniformes

Tous les centres de distribution ont adopté au printemps 2014 des horaires uniformes. Cette mesure s'imposait afin de mieux faire correspondre la collecte des produits aux transports, qui sont aujourd'hui de plus en plus organisés tôt le matin, tard le soir et la nuit. Le système reposant sur deux équipes permet d'accroître la productivité des collectes grâce à une répartition plus uniforme de la capacité. Nous économisons également de la place sur la plateforme d'expédition et utilisons plus efficacement nos chariots, transpalettes, semi-remorques, installations et autres ressources. La rentabilité de nos moyens investis s'en trouve donc accrue. Afin de réduire au maximum l'impact sur la mobilité des travailleurs, Colruyt Group a pris un certain nombre de mesures, notamment à travers une concertation avec la société de transports en commun De Lijn en vue d'une adaptation des horaires de bus et un nouvel outil convivial pour le covoiturage, baptisé Carpoolplaza.

## **1.5.2. Production**

### Départements de production

Colruyt Group dispose de départements de production sur divers sites de Hal et des alentours : une installation de mise en bouteilles, une usine de torréfaction de café et une fromagerie. Nous parvenons de cette manière à créer une valeur ajoutée pour le client, à réduire les coûts et à nous démarquer de la concurrence.

Les installations hautement technologiques de torréfaction et de mise en bouteilles produisent pour des clients internes. C'est ainsi que l'usine de torréfaction torréfie et emballé par exemple du café pour les entreprises de foodservice Pro à Pro et Solucious. Au cours

de l'exercice écoulé, le groupe a produit plus de 13 millions de bouteilles et près de 4 millions de coffrets de vins pour les fêtes.

## **1.6. Vlevico**

Vlevico est l'entreprise de traitement de la viande de Colruyt Group : elle découpe et emballé de la viande et réalise des préparations à base de viande pour les magasins Colruyt et OKay. L'entreprise dispose d'un département distinct, Enco, qui assure le traitement de la volaille pour Colruyt Meilleurs Prix et une partie des magasins OKay. Au cours de l'année écoulée, la production de Vlevico est restée stable en dépit de la contraction du marché. L'entreprise planche en ce moment sur l'introduction d'une nouvelle plateforme logicielle intégrée.



*Vlevico étendra encore sa capacité de production dans les années à venir.*

### Le marché se contracte, Enco grandit

La consommation de viande fraîche est en repli depuis quelques années. En Belgique, la baisse en volumes représente 4,4 % selon les chiffres de Comeos, l'organisation représentative du commerce et des services dans notre pays. Vlevico n'a pour ainsi dire pas ressenti ce repli. Les produits préparés et le gibier ont même le vent en poupe. Le gibier frais proposé dans les magasins Colruyt est 100 % belge, fait l'objet de contrôles rigoureux et jouit pour cette raison de la pleine confiance du consommateur. Le département Enco a étoffé son assortiment de volaille et a doublé ses volumes. La demande de volaille est en hausse en raison du prix et du fait qu'elle est perçue comme une viande plus saine.

### Nouvelle plateforme informatique

Vlevico a préparé l'année dernière l'introduction d'une nouvelle plateforme IT qui intègre tous les systèmes et documents servant au traçage, à la planification de la production et au suivi des

coûts du traitement. De cette manière, la planification de la production sera désormais centralisée et non plus gérée à l'échelle de chaque département. Vlevico et Enco pourront assurer un meilleur suivi des coûts par produit et donc mieux les répercuter sur les clients internes. Quant au traçage, il sera davantage automatisé et comportera moins d'interventions manuelles. Après sa généralisation au sein de Vlevico et Enco, la plateforme sera installée au sein des départements de production de fromage, de café et de vin.

### Extensions et transformations

Au cours de l'année écoulée, Vlevico a préparé la construction de son nouveau site de production, qui accueillera début 2016 les départements Slicing, Charcuterie et Traiteur. Le bâtiment existant fera ensuite l'objet de transformations afin d'optimaliser les autres départements. Vlevico a par ailleurs continué au cours de cet exercice à plancher sur une installation qui lui permettra d'utiliser de l'eau recyclée dans son processus de production. Ce projet est abordé plus en détail dans le chapitre consacré à l'entreprise durable en page 38.

### Qualité

Vlevico a renforcé au cours de l'année écoulée son équipe en charge de la qualité et du développement de produits. L'entreprise veut de cette manière répondre plus rapidement aux demandes émanant de ses partenaires. Vlevico veut également ménager un créneau aux produits de première qualité, comme la viande maturée des bœufs Holstein d'origine néerlandaise. Cette viande marbrée et maturée a une saveur au moins équivalente à celle d'autres espèces, et ce à un prix abordable.

### Profession en pénurie

La pénurie de bouchers reste d'actualité. À lui seul, Colruyt Group propose en permanence 200 offres d'emploi, alors que moins de 100 bouchers sont diplômés chaque année. Vlevico continue à miser sur les formations internes et le recyclage de ses employés. Colruyt Group lance régulièrement des campagnes en vue du recrutement de bouchers. L'année dernière, un concours a même été organisé : toute personne qui parvenait à convaincre un boucher de mettre ses talents au service du groupe pouvait gagner un barbecue à domicile.

Pour motiver les futurs bouchers à rejoindre la firme, Colruyt Group a organisé début 2013 l'événement Meatland. Pour l'occasion, les apprentis bouchers et leurs professeurs pouvaient visiter Vlevico et une boucherie Colruyt. Chaque groupe d'apprentis a mis au point une recette de hamburger. Au cours de l'été dernier, le burger Meatland gagnant a été sélectionné pour être commercialisé à partir de septembre. L'événement Meatland aura à nouveau lieu l'année prochaine.

## **1.7. Roecol**

**Roecol (Roelandt – Colruyt Group)** est la boulangerie créée en 2012 par Colruyt Group en partenariat avec la Boulangerie Roelandt. Les deux parties y détiennent une participation de 50 %. L'exercice écoulé a été consacré aux préparatifs en vue de cuire des pains frais du jour pour les clients Colruyt et OKay dès l'été 2014.

La nouvelle boulangerie est implantée à Lokeren et crée une quarantaine de nouveaux emplois. Grâce à ses 2 lignes de production, elle pourra cuire 7.000 pains par heure. Ces pains seront disponibles dans tous les magasins dès 8 heures. Comme le pain n'est pas emballé ni coupé, le délai qui s'écoule entre la cuisson et la livraison est très court. Le pain est donc aussi frais que celui d'un boulanger qui fait son pain lui-même. Dès l'été 2014, tous les magasins Colruyt proposeront treize sortes de pain frais non coupé. Les clients OKay trouveront quant à eux dans leur supermarché une trentaine de variétés.

### Testé avec succès

Ce nouvel assortiment a été introduit pour répondre à la demande des clients. Le pain non coupé et non emballé a été testé dans 8 magasins pilotes. Le succès ne s'est pas fait attendre et les ventes de pain ont augmenté de plus de 25 %. Au cours de l'exercice écoulé, plus de 80 magasins ont déjà été équipés de 1 à 3 tranchesuses à pain.

### Encore plus de savoir-faire

Colruyt Group assure déjà en interne le traitement du fromage et de la viande, torréfie le café et met le vin en bouteilles. En cuisant à présent le pain lui-même, le groupe acquiert encore plus de savoir-faire au sein de l'entreprise. Colruyt Group a opté pour un partenariat 50/50 avec la Boulangerie Roelandt, une entreprise familiale dirigée par la troisième génération. Une belle combinaison entre le savoir-faire d'un boulanger et celui d'un distributeur. Roecol renforce par ailleurs l'intégration verticale de Colruyt Group étant donné que le groupe contrôle tout le processus, des ingrédients de base aux produits finis.

### La boucle est bouclée

En créant sa propre boulangerie, Colruyt Group revient aux racines de l'entreprise familiale : Jozef Colruyt, le père du fondateur Franz Colruyt et l'arrière-grand-père du CEO Jef Colruyt et du COO Frans Colruyt, était en effet boulanger à Lembeek, près de Hal.

## 2. Commerce de gros / Foodservice

### 2.1. Commerce de gros

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

- la collaboration coopérative, le service complet et le support offerts aux entrepreneurs indépendants titulaires d'une licence Spar Retail ;
- les livraisons et les conseils de base aux 75 magasins du groupement d'achat de supermarchés indépendants Alvo ;
- les livraisons aux 126 petits commerces 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 767,5 millions d'euros au cours de l'exercice écoulé (+ 2,2 %).

#### 2.1.1. Spar Retail

Spar est un magasin de proximité sympa qui se distingue par son savoir-faire, le service personnalisé et la passion pour l'alimentation de qualité. Les magasins Spar pratiquent des prix serrés, vendent principalement des produits frais et proposent un assortiment équilibré de marques nationales et de marques propres. Il existe 3 formules Spar, 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>). Chaque entrepreneur indépendant confère à son magasin des accents propres qui le rendent unique.

Spar Retail veut se profiler comme la référence par excellence en matière de partenariat avec des entrepreneurs indépendants. La relation win-win repose sur l'engagement conjoint et l'éroite collaboration, mais aussi sur un modèle de concertation spécifique qui stimule l'implication et l'esprit d'initiative.

Les entrepreneurs siègent par conséquent au sein de diverses plateformes de concertation comme le Conseil d'avenir, les panels de groupes de produits et le groupe de travail Plan Commercial. Cette participation leur permet d'avoir voix au chapitre dans la composition de l'assortiment, les accents commerciaux et l'avenir de Spar Retail. Spar Retail organise par ailleurs des soirées régionales pour informer les entrepreneurs des dernières évolutions de Spar Retail et leur permettre de poser des questions.

Spar Retail priviliege en outre le maintien d'un lien étroit entre Colruyt Group et les magasins Spar. L'organisation d'indépendants combine les valeurs de Colruyt Group aux engagements pris par les entrepreneurs indépendants.



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 :

580,6 millions d'euros (+3,7 %)

• Nombre de magasins affiliés :

214

• Surface commerciale moyenne :

200 à 1.200 m<sup>2</sup>

• Nombre moyen de références :

9.000

• Nombre de travailleurs en ETP :

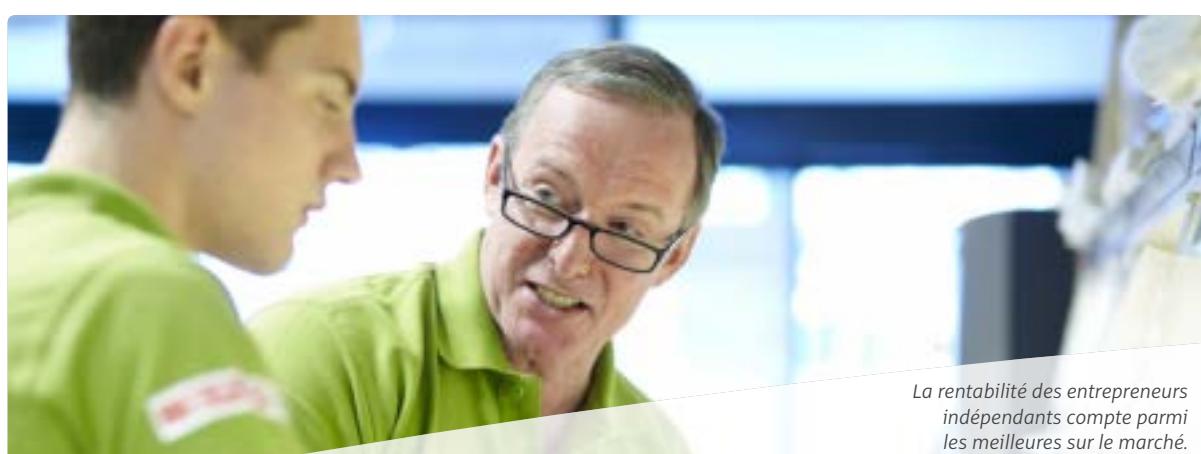
684 (- 39)

• Slogan :

Mon Spar, sympathique et délicieux.

• Site Internet :

[sparretail.be](http://sparretail.be)



La rentabilité des entrepreneurs indépendants compte parmi les meilleures sur le marché.

Spar Retail a connu un brillant exercice. L'organisation d'indépendants a une nouvelle fois réalisé une augmentation du chiffre d'affaires, a introduit le « voice picking » dans son centre de distribution et se prépare à s'installer dans son nouveau quartier général.

### Belle hausse du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de Spar Retail a une nouvelle fois augmenté au cours de l'exercice écoulé (+ 3,7 %) et atteint 581 millions d'euros. Vu les conditions de marché difficiles et le fait que Spar a atteint ce résultat avec 10 magasins de moins que l'exercice précédent, cette prestation mérite d'être saluée. Cette nouvelle croissance du chiffre d'affaires, l'enseigne la doit à une belle augmentation du panier d'achats moyen et à une hausse du chiffre d'affaires par m<sup>2</sup>. La rentabilité des entrepreneurs indépendants compte parmi les meilleures sur le marché. Motivés par leur confiance croissante en la formule, les clients achètent davantage. Une meilleure perception des prix et le succès d'actions promotionnelles comme « Les réductions à ma façon » jouent dans ce contexte un rôle essentiel. Ces mêmes facteurs ont permis à la formule de magasin de proximité de réaliser un chiffre d'affaires impressionnant pendant les fêtes de fin d'année. Pour la première fois, la part de marché de l'enseigne est restée stable durant cette période. Le beau temps a également contribué en été au succès des magasins de la Côte et des Ardennes.

**Hausse de 3,7 % du chiffre d'affaires de Spar Retail, avec 10 magasins de moins que l'année dernière.**

### 5 nouveaux magasins

La part de marché (1) de Spar Retail a légèrement augmenté, atteignant 3,4 % en dépit de la réduction de la surface commerciale totale. Au cours de l'exercice écoulé, 5 nouveaux magasins ont ouvert leurs portes, mais 9 autres ont abandonné la formule Spar pour devenir clients libres. Il a par ailleurs été mis un terme à la collaboration avec 6 magasins. 26 supermarchés ont été transformés et 6 ont été agrandis, dont 2 ont été transférés vers un autre site. La formule de magasin de proximité possède également 1 magasin Spar intégré, que l'organisation d'indépendants utilise pour tester de nouveaux concepts. Pour le prochain exercice, 8 nouvelles ouvertures sont prévues, de même que le restyling de 15 points de vente.

(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)

### Prix serrés

Spar Retail adapte ses prix chaque jour afin que le client puisse à tout moment compter sur des prix compétitifs. L'enseigne communique d'ailleurs abondamment à ce sujet, par le biais d'affiches dans les magasins mais aussi d'annonces publiées dans la presse nationale chaque semaine. L'organisation d'indépendants parvient ainsi à mieux faire correspondre à la réalité la perception du prix qu'ont les consommateurs.

Les enquêtes du bureau d'études GfK Belgique et les études de Test-Achats prouvent la compétitivité des prix pratiqués par les magasins Spar. De plus, des études propres indiquent que les consommateurs en sont de plus en plus conscients. À travers diverses actions de marketing, le supermarché de proximité continuera à améliorer son positionnement en se concentrant sur le « plaisir de la table » associé aux produits frais et aux marques nationales à des prix serrés. Le lancement de la nouvelle marque propre Boni Selection a par ailleurs été particulièrement bien accueilli dans les magasins Spar. Boni Selection offre aux clients Spar l'assurance d'une qualité correcte à des prix compétitifs. Et pour les entrepreneurs indépendants, Boni Selection est une manière de montrer qu'ils font partie d'un groupe solide.

### Actions commerciales

Devant le franc succès de l'action « Les réductions à ma façon », de plus en plus de fournisseurs manifestent leur volonté d'y prendre part. L'action « Les réductions à ma façon » permet aux clients de déterminer eux-mêmes leur réduction sur un produit donné. Ils bénéficient alors par exemple de 10 % de réduction sur le premier produit, 20 % sur le deuxième et 30 % sur le troisième. Les promotions proposées dans le dépliant Spar sont également un coup dans le mille. Spar harmonise ses actions commerciales avec celles des autres formules de magasin de Colruyt Group afin de ne pas exacerber la concurrence entre les enseignes.

### Recherche : indépendants

Spar Retail recherche en permanence des candidats indépendants motivés et compétents passionnés d'entrepreneuriat, tant au sein de Colruyt Group qu'en dehors. La campagne « Devenez votre propre patron » et le trajet de formation « Ecole d'entrepreneurs » ont porté leurs fruits et se poursuivent. Ces projets ont convaincu certains employés d'autres formules de magasin de Colruyt Group, mais aussi des directeurs de départements de Spar Retail, de monter leur propre affaire.

## Support complet

Spar Retail offre aux entrepreneurs indépendants toutes les chances de réaliser une croissance durable avec leur magasin et met à leur disposition une formation et un encadrement complets, notamment d'un conseiller en entreprise. Les entrepreneurs débutants disposant des capacités et de l'esprit d'entreprise requis peuvent compter sur l'accompagnement financier et le support technique du Starters Kit. Ils bénéficient en outre de ressources supplémentaires leur permettant de suivre des formations, de s'organiser plus efficacement et d'accroître leur productivité. Un nombre croissant d'entrepreneurs indépendants optent notamment pour la gestion automatique des stocks soutenue par Spar Retail. La collaboration avec Spar Retail garantit qui plus est aux entrepreneurs indépendants les meilleures conditions d'achat.

## Nouveau siège

Spar Retail s'installera à l'automne 2014 sur un nouveau site à Malines. Indispensable à la poursuite de la croissance, ce déménagement du centre de distribution et des bureaux permettra également d'améliorer le service, la communication, la collaboration et l'efficacité des coûts. Nous y revenons en page 71.

## « Voice picking »

Le centre de distribution de Spar Retail a introduit le « voice picking » en mars 2014 pour la collecte des marchandises. L'implémentation de ce système permet un gain d'efficacité et une amélioration de l'ergonomie. Les collaborateurs chargés de la collecte ont les mains libres et peuvent entièrement se concentrer sur leur tâche : la collecte des bons articles dans les bonnes quantités et leur entreposage correct. Au cours du prochain exercice, Spar Retail automatisera également la préparation des commandes de fruits et légumes, numérisera l'enregistrement et automatisera les flux de retour du tri des vidanges.

## Nouveau site web

En mai 2014, Spar Retail a lancé un tout nouveau site web, sparretail.be. Les clients y trouvent les actions nationales, les actualités et les promotions, mais aussi des informations régionales. Chaque magasin Spar y a sa propre page où il peut publier des offres d'emploi locales, des actualités et des événements. Le site propose également un moteur de recherche pratique qui permet de retrouver toutes les recettes du magazine À Table, complétées de courtes vidéos et des astuces culinaires de la semaine. Le renouvellement du site web vise à créer davantage de dynamique et d'interaction entre le consommateur et l'entrepreneur, et aussi à affiner l'image de marque de l'enseigne en mettant plus résolument l'accent sur l'entrepreneuriat local.

## 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 12.163 magasins affiliés dans 35 pays, Spar est 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 près de 60 magasins et suit sa propre orientation, indépendamment de Spar Retail.

## Mini-Market



Les petits commerçants indépendants de Spar Retail peuvent aussi opter pour la formule Mini-Market. Ces petits magasins en libre-service (type F3) affichent une surface commerciale de 70 à 300 m<sup>2</sup> et associent leur propre nom à l'enseigne Mini-Market tout en restant maîtres de leur politique des prix.

## 2.1.2. Alvo



Depuis 2003, Colruyt Group 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. Colruyt Group approvisionne en produits d'épicerie et en produits frais les 45 affiliés Alvo et leurs 75 supermarchés.

Alvo a créé cette année un groupe de pilotage chargé d'élaborer le plan stratégique du groupement d'achat. Le Conseil d'administration a approuvé l'engagement de 4 nouveaux employés qui devront mettre au point les objectifs opérationnels de ce plan.

Colruyt Group ambitionne d'augmenter le chiffre d'affaires réalisé auprès d'Alvo en livrant encore d'autres assortiments. Le groupe livrera notamment à partir de l'automne 2014 des pommes de terre, des fruits et des légumes à 3 magasins Alvo de Pall Center implantés au Luxembourg.

## 2.1.3. Livraisons aux magasins indépendants en France

Codifrance approvisionne en France les magasins indépendants affiliés Coccinelle, Coccimarket et Panier Sympa et apporte son soutien à ses magasins de type F4 (superettes d'une superficie moyenne de 200 m<sup>2</sup>) en termes de fixation des prix, de marketing, de communication, etc. Codifrance ravitaille également 770 commerçants indépendants sans formule.

### Évolution

Codifrance a poursuivi au cours de cet exercice ses efforts en vue de transformer les magasins Coccinelle et Coccimarket en un nouveau concept au look plus moderne et au style dynamique. Ce restyling est réalisé en concertation avec la centrale d'achat Francap.

L'équipe commerciale continue à se focaliser sur l'ouverture de nouveaux magasins de proximité, exploités par des indépendants et venant se greffer sur le nouveau concept. Codifrance procède toujours à une analyse très poussée des capacités et de la solvabilité des exploitants indépendants de ces magasins avant de conclure un partenariat.

L'approvisionnement des magasins indépendants a été à l'origine d'une légère augmentation du chiffre d'affaires au cours de l'exercice écoulé et a contribué positivement au résultat du groupe.

### Prévisions

Codifrance s'attend à pouvoir réaliser au cours du prochain exercice une nouvelle hausse du chiffre d'affaires grâce à l'ouverture de nouveaux magasins indépendants et a en outre l'intention de poursuivre ses efforts en vue d'améliorer sa rentabilité et sa solvabilité. Dans un environnement très concurrentiel caractérisé par une forte pression sur les prix, Codifrance affine 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.



- **Année de naissance :**  
1996 (Coccinelle et Coccimarket)  
2003 (Panier Sympa)
- **Rayon d'action :**  
Deux tiers de la France
- **270 magasins affiliés de Panier Sympa, Coccimarket et Coccinelle**
- **770 clients indépendants**  
(sans formule)
- **Surface commerciale moyenne :**  
100 - 400 m<sup>2</sup>
- **Nombre de travailleurs en ETP :**  
228 (+ 9)
- **Site Internet :**  
[coccimarket.fr](http://coccimarket.fr)



Codifrance poursuivra dans les années à venir les ouvertures de nouveaux magasins exploités par des indépendants.

## 2.2. Foodservice

L'activité de foodservice regroupe Solucious en Belgique (avec la division d'exportation Colruyt Export) et Pro à Pro en France. Le chiffre d'affaires conjoint s'élevait au cours de l'exercice écoulé à 714,7 millions d'euros (+14,4 %).

### 2.2.1. Foodservice en Belgique

L'entreprise de foodservice belge de Colruyt Group se concentre sur les clients b2b de la restauration hors domicile : la restauration commerciale (horeca), la restauration sociale (cuisines de collectivités) et les PME traditionnelles sans cuisine. Solucious se distingue par son assortiment de foodservice complet et sa vaste gamme retail. Comme elle dispose de tous ses produits en stock, l'entreprise de foodservice garantit en outre des délais de livraison rapides. D'autres atouts de Solucious résident dans la convivialité des solutions, la transparence des prix et le service fiable et complet.

Solucious subdivise son site en 12 segments de clients, comme l'enseignement, l'accueil de l'enfance et l'hôtellerie. Chaque segment a son assortiment spécifique et fait l'objet d'une approche adaptée. De cette manière, l'entreprise de foodservice répond aux besoins spécifiques de chaque segment, et les clients trouvent plus rapidement ce qu'ils cherchent.



Collivery et Foodinvest ont fusionné à l'automne 2013 pour former une seule entreprise de foodservice au rayon d'action national : Solucious. En dépit des défis posés par le marché du foodservice, Solucious a d'emblée pris un bon départ et peut se targuer d'une vigoureuse hausse du chiffre d'affaires. Pour en savoir plus au sujet de la fusion, lisez l'article que nous y consacrons en page 67.



IDENTIKIT

- **Année de naissance :**  
2013 (fusion entre Foodinvest et Collivery)
- **Clients :**
  - 950 établissements horeca
  - 1.750 entreprises de restauration sociale (avec cuisine) : écoles, maisons de repos, hôpitaux, ...
  - 14.000 entreprises sans cuisine : crèches, associations sportives et de jeunesse, ...
  - 5.500 autres clients : grossistes, entreprises de catering et particuliers
- **Produits :**  
Épicerie sèche, produits frais, produits surgelés (12.000 références)
- **Rayon d'action :**  
toute la Belgique
- **Logistique :**  
2 centres de distribution, 4 hubs, 95 camions/camionnettes
- **Nombre de travailleurs en ETP :**  
379 (+ 7)
- **Slogan :**  
A taste for solutions
- **Site Internet :**  
[solucious.be](http://solucious.be)

#### Chiffre d'affaires en hausse en dépit des conditions difficiles

Solucious a réalisé une croissance plus que louable du chiffre d'affaires au cours de l'exercice écoulé. Prestation qui mérite d'être saluée étant donné le nouveau repli accusé par le marché du foodservice, qui cette fois atteint même 2 %. La restauration sociale reste stable au sein du marché

du foodservice, mais l'horeca et en particulier la restauration d'entreprise sont sous pression. Une nouvelle contraction du marché est d'ailleurs attendue pour le prochain exercice. Solucious est parvenue à améliorer ses marges en se concentrant sur un certain nombre de segments de clients spécifiques. L'entreprise ambitionne de poursuivre dans les années à venir sa croissance durable et rentable.

### Synergie avec Pro à Pro

Solucious et Pro à Pro, l'entreprise de foodservice française de Colruyt Group, ont travaillé pour la seconde année consécutive sur la même plateforme logicielle. Gescom est une solution totale pour la gestion des offres, des commandes, de la facturation, de la logistique et des stocks. Les deux entreprises de foodservice parviennent de cette manière à collaborer sur le plan commercial, ce qui leur permet de négocier de meilleures conditions d'achat et d'optimaliser leur assortiment. Sans oublier les économies réalisées sur les coûts. Solucious et Pro à Pro ont l'intention d'encore développer cette collaboration dans le futur, en marge de la création conjointe d'une marque propre de produits de foodservice : une marque discount que les clients pourront acheter en emballages de grand format. Solucious approfondira également la collaboration avec la distribution.

### Plus de clarté au sujet de la boîte noire

Solucious veut dans les années à venir miser davantage sur le marché de l'horeca. L'entreprise de foodservice espère donc que les pouvoirs publics feront rapidement la clarté sur l'introduction du Système de Caisses Enregistreuses. Cette décision ainsi que les modalités d'introduction de cette boîte noire sont cruciales pour le secteur de l'horeca et devront permettre au fisc de contrôler toutes les recettes et dépenses. Solucious a besoin de clarté au sujet du timing de cette introduction afin de pouvoir pleinement jouer la carte de l'horeca et du foodservice.

### Accroître la part de marché

Solucious ambitionne d'accroître encore sa notoriété et sa part de marché. L'entreprise veut pour ce faire attirer de nouveaux clients dans la restauration sociale et commerciale (horeca). La politique des prix transparente sera maintenue dans les années à venir. En indiquant sur le site web le prix de tous les produits, l'entreprise de foodservice se démarque résolument de la concurrence. L'équipe commerciale et le site Internet restent également des fers de lance. La plupart des clients commandent par Internet. Grâce à la segmentation des clients sur le site, Solucious parvient à proposer à chaque segment un assortiment adapté à un meilleur prix. Cette stratégie permet en outre à l'entreprise de réduire ses coûts, d'augmenter sa rentabilité et d'améliorer ses marges. Solucious va dans les prochaines années s'efforcer d'améliorer l'organisation de ses transports pour gagner en efficacité,

notamment en centralisant le planning et en utilisant des camions compartimentés en 3 zones de température.

## 2.2.2. Foodservice en France



- **Année de naissance :**  
2001 (achat)
- **Clients :**  
42.000 dans le secteur du catering, de la restauration sociale, de l'horeca et des grossistes
- **Produits :**  
Épicerie sèche, produits frais, produits surgelés
- **Rayon d'action :**  
Toute la France
- **Logistique:**  
18 centres de distribution, 12 plateformes et 350 camions
- **Nombre de travailleurs en ETP :**  
1.672 (+ 173), dont 200 employés commerciaux et 100 télévendeurs
- **Slogan :**  
Le goût de l'engagement
- **Site Internet :**  
[proapro.com](http://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 ».*

*L'entreprise française de foodservice se place surtout au service de la restauration sociale : cuisines industrielles dans les hôpitaux, les maisons de repos, les écoles, l'armée et les cantines industrielles. Pro à Pro assure par ailleurs également des livraisons au profit de l'horeca (restauration commerciale). Sur ce marché, l'entreprise mise principalement sur des contrats nationaux avec des chaînes structurées lui permettant de réaliser des volumes plus importants.*

*En France, l'entreprise de foodservice propose des denrées solides et des produits frais. Dans les départements et territoires d'outre-mer que sont la Guadeloupe, la Martinique, la Réunion et la Guyane Française, l'assortiment inclut également des produits surgelés. Une gestion efficace des stocks permet à Pro à Pro de se distinguer sur tous ces marchés par la rapidité et la fiabilité de ses livraisons.*



Pro à Pro a réalisé des chiffres de ventes solides sur le marché français. Dans les années à venir, l'entreprise de foodservice continuera à miser sur une croissance durable et rentable.

#### Nouvelle augmentation des ventes

En dépit de la stagnation du marché, Pro à Pro est parvenue à aligner une croissance à deux chiffres de son chiffre d'affaires au cours de l'exercice écoulé. Vu la pression subie par le marché français du foodservice, ce résultat est plus que méritoire. Le secteur horeca est en repli, mais la restauration sociale est stable, notamment grâce aux subsides accordés par les pouvoirs publics aux établissements d'enseignement. Dès l'instant où les pouvoirs publics sabrent dans leurs budgets, la restauration sociale se retrouve elle aussi sous pression. Grâce à un certain nombre de contrats d'envergure dans le segment du catering, Pro à Pro est le second acteur en France en termes de taille pour l'épicerie sèche et les produits frais.

#### Augmenter le chiffre d'affaires existant

Pro à Pro élaboré un plan stratégique visant à réaliser une croissance durable et rentable au cours des 3 prochaines années. L'entreprise de foodservice se concentre principalement sur sa rentabilité et ambitionne d'accroître le chiffre d'affaires réalisé auprès des clients existants. Pro à Pro veut par ailleurs étoffer encore son assortiment de produits frais et collabore pour ce faire avec sa propre centrale d'achat Unifrais. À ce jour, les produits frais représentent un tiers du chiffre d'affaires.

#### Optimalisation de la logistique

Au cours de cet exercice, Pro à Pro s'est efforcée d'optimiser sa logistique. Cet aspect restera un point d'attention à l'avenir. L'entreprise de foodservice parvient de cette manière à réduire ses coûts et à améliorer le service qu'elle offre. Au cours de l'exercice prochain, un nouveau centre de distribution sera créé en Guadeloupe afin de soutenir l'expansion de l'entreprise dans la région. Pro à Pro examine aussi la possibilité de créer un nouveau centre de distribution en Martinique.

#### Stratégie de marques propres

En collaboration avec Corporate Marketing, Pro à Pro a entrepris de mettre au point une stratégie de marques propres pour les produits de foodservice. Le but est de mettre cette stratégie en oeuvre dans un avenir proche, conjointement avec l'entreprise belge Solucious.

## 2.2.3. Colruyt Export

Colruyt Export (Colex) est la division d'exportation belge de Solucious (anciennement Collivery). La division exporte 7.000 produits alimentaires et 23.000 articles non-food vers divers continents par conteneur ou par avion. Les commerçants, grossistes et supermarchés africains offrent les principaux débouchés. Colex offre à ses clients un service total incluant les formalités douanières et les autorisations.

Le chiffre d'affaires total a grimpé de 6 % au cours de l'exercice écoulé, passant de 34 à 37 millions d'euros et signant ainsi un nouveau record.



*L'Afrique est le principal débouché.*

Chiffre d'affaires total de  
**37** millions d'euros

### Une seule activité d'exportation

L'ambition de Colruyt Group est d'évoluer à terme vers une seule activité d'exportation à l'échelle du groupe et de la baser à Hal. Pro à Pro Export Direct assume jusqu'ici encore les activités d'exportation françaises, mais Colex et la division d'exportation française ont d'ores et déjà une direction opérationnelle conjointe.



*Colruyt Export garantit un service irréprochable à des prix imbattables.*

### Assortiment de marques propres

Colruyt Export lancera d'ici peu un assortiment de marques propres pour les produits exportés en dehors de l'Europe et en particulier à destination de l'Afrique. Notamment en indiquant les informations concernant le produit en six langues sur l'emballage, Colex aspire à atteindre un public encore plus large et à développer encore davantage son potentiel. L'objectif est en outre de déployer encore davantage le foodservice.

### 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 1,7 % pour atteindre 763,5 millions d'euros.

#### 3.1. DATS 24

DATS 24 (Discount Automatic Tanking Service) offre des carburants de qualité provenant de grands fournisseurs de pétrole à des prix avantageux. 70 % des stations-services attiennent à des magasins de Colruyt Group. Les clients peuvent ainsi faire leurs achats et leur plein de carburant sur un même site, ce qui leur permet de gagner du temps et d'économiser des kilomètres. Le fournisseur de carburant prodigue en outre à ses clients des conseils pour adopter une conduite économique et écologique. Chaque station offre la possibilité de gonfler gratuitement ses pneus. Une pression correcte des pneus permet en effet une conduite plus sûre et plus économique.

DATS 24 est en Belgique un pionnier de l'utilisation du gaz naturel pour les véhicules (Compressed Natural Gas, ou CNG). Pour DATS 24, plusieurs raisons justifient de miser sur ce carburant durable. Les véhicules roulant au gaz naturel émettent 95 % de particules en moins par rapport à des véhicules roulant à l'essence ou au diesel, et leurs émissions de CO<sub>2</sub> sont largement inférieures également. Le gaz naturel est par ailleurs 40 % moins cher que le diesel. DATS 24 a dans l'intervalle équipé 11 de ses 99 stations-services en Belgique d'une pompe de CNG.



IDENTIKIT

- **Année de naissance :**  
1972
- **Chiffre d'affaires :**  
70,7 millions d'euros (+ 2,4 %)
- **Nombre de stations-services :**  
99 en Belgique, 40 en France
- **Nombre de travailleurs en ETP :**  
39 (+6)
- **Slogan :**  
Le plein malin
- **Site Internet :**  
[dats24.be](http://dats24.be)



De plus en plus de clients se laissent convaincre par les prix avantageux de DATS 24.

#### DATS 24 France

En France, DATS 24 applique le même concept : le plein malin à bas prix. À cette différence près que toutes les stations-services attiennent à un magasin Colruyt. En France, DATS 24 est avant tout un service additionnel que Colruyt propose à ses clients.

DATS 24 a ouvert au cours de l'exercice écoulé 8 nouvelles stations en Belgique et 4 en France. Les ventes de carburant de l'entreprise ont augmenté dans les mêmes proportions. Le fournisseur de carburant investit par ailleurs dans des manières de simplifier la vie au client. Et pour couronner le tout, DATS 24 a obtenu le certificat ISO 14001 pour son système de gestion de l'environnement.

### Plus de stations, plus de ventes

Le chiffre d'affaires de DATS 24 a augmenté de 2,4 % pour atteindre 707,0 millions d'euros, principalement grâce à une croissance des volumes. La quantité de carburant vendu doit avant tout son augmentation à l'ouverture de nouvelles stations-services. De plus en plus de clients se laissent en outre convaincre par les prix avantageux de DATS 24.

La croissance du chiffre d'affaires est cependant moins vigoureuse que l'année dernière, et ce pour différentes raisons. Contrairement à l'année dernière, les prix du carburant n'ont pas augmenté cette année. Le marché du carburant affiche dans son ensemble une contraction due à la crise et au fait que les véhicules consomment de moins en moins. Combinée à la concurrence acerbe, cette réalité du marché soumet la rentabilité de DATS 24 à une pression persistante.

## 12 nouvelles stations en Belgique et en France

### Investir dans le gaz naturel

Au cours de l'exercice écoulé, 7 stations ont été équipées d'une pompe de CNG (Compressed Natural Gas), le gaz naturel pour véhicules. La vente de gaz naturel a toujours le vent en poupe, en partie grâce à l'engouement croissant dont il fait l'objet auprès des constructeurs automobiles et à l'augmentation subséquente du nombre de modèles équipés d'un réservoir de gaz naturel.

Colruyt Group joue également pleinement la carte de ce carburant vert. L'entreprise a ainsi commandé 50 nouvelles voitures

individuelles roulant au CNG pour l'été 2014. Le parc automobile du groupe totalisera à partir de ce moment quelque 200 véhicules roulant au gaz naturel.

### Convivialité et efficacité

Au cours de l'exercice écoulé, DATS 24 a investi dans la simplification de ses méthodes de paiement. Tous les terminaux de paiement des stations acceptent donc désormais les cartes DATS 24 et les cartes bancaires. Le succès du fournisseur de carburant s'en trouve accru. Par ailleurs, les clients peuvent désormais recevoir leurs factures et leurs relevés mensuels par e-mail.

### Certificat ISO 14001

La gestion de l'environnement est inscrite dans les gènes et dans le fonctionnement quotidien de DATS 24. En septembre 2013, l'entreprise a fait l'objet d'un audit favorable de son système de gestion de l'environnement, ce qui en fait l'un des premiers acteurs du secteur à posséder la certification ISO 14001.

### Prévisions

DATS 24 restera fidèle à son parcours de croissance au cours de l'exercice prochain. Sous réserve de l'obtention des autorisations nécessaires, le fournisseur de carburant prévoit de nouvelles ouvertures ainsi que l'installation de pompes supplémentaires dans 4 stations existantes. DATS 24 veut par ailleurs également augmenter le nombre de stations proposant du gaz naturel. À terme, DATS 24 veut évoluer en Belgique vers un total de 150 stations réparties de manière équilibrée sur tout le territoire.

Le restyling projeté débutera également au cours du prochain exercice : une vingtaine de stations seront rénovées et arbureront notamment un nouveau logo. La nouvelle charte graphique et le nouveau logo s'inscrivent davantage dans la promesse de DATS 24 : le plein malin à bas prix. DATS 24 prévoit d'adapter toutes les stations-services sur un horizon de 3 ans.



DATS 24 est en Belgique un pionnier de l'utilisation du gaz naturel pour les véhicules.

## 3.2. Symeta



- **Année de naissance :**  
2011, fusion de Druco (1979),  
Mitto (2010), Dématérialisation &  
Impression interne (2011)
- **Activité :**  
Print & document management
- **Chiffre d'affaires :**  
11,5 millions d'euros (-16 %) en  
externe et 36,5 millions d'euros  
intra-groupe
- **Sites de production :**  
Hal et Leeuw-Saint-Pierre
- **Nombre de travailleurs en ETP :**  
255 (-26)
- **Slogan :**  
Smart Print+Doc solutions
- **Site Internet :**  
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. En marge des clients internes faisant partie de Colruyt Group, Symeta veut également continuer à attirer activement des clients externes.*

**L'entreprise s'est repositionnée au cours de l'exercice écoulé en abandonnant l'impression offset. Désormais, Symeta se consacrera exclusivement aux mailings, à la communication personnalisée et au traitement numérique de documents (dématérialisation).**

### Réorientation

L'exercice de positionnement réalisé l'année dernière a conduit Symeta à la conclusion qu'elle devait continuer à miser sur les mailings, la dématérialisation et la personnalisation de la communication à l'intention du client. L'entreprise discerne sur ce marché un potentiel de croissance important. De plus, elle dispose dans ce domaine d'une expertise exceptionnelle qui lui permet d'offrir à ses clients une valeur ajoutée unique. Symeta accompagne en effet ses clients tout au long d'un processus complet – de la stratégie à la mise en oeuvre – devant leur permettre de franchir le pas vers les imprimés numériques

personnalisés. À terme, un volet omnicanaux associant supports imprimés et supports numériques viendra se greffer sur ces activités existantes. Au cours de l'exercice écoulé, Symeta a sensiblement augmenté sa capacité de publipostage et automatisé en partie le post-traitement.

### Abandon de l'impression offset

Symeta abandonne l'impression offset. La crise oblige d'une part les entreprises à sabrer dans leurs budgets consacrés à la communication de masse, tandis que l'avènement des médias numériques constitue une autre menace pour les imprimés traditionnels. Le secteur de l'impression offset connaît par ailleurs une surcapacité structurelle qui induit une forte pression sur les prix. Tous ces facteurs ont fait que les activités offset de Symeta étaient structurellement déficitaires ces 3 dernières années. Plus de détails à ce sujet en page 79.

### Clients externes

Symeta pose un choix délibéré en proposant également à des clients externes ses services de personnalisation de la communication à l'intention des clients. Cette focalisation externe permet à l'entreprise de trouver de l'inspiration ailleurs et de tester sa conformité au marché. De plus, elle parvient de cette manière à une exploitation optimale de sa capacité de production numérique. La plupart des clients externes sont des moyennes et grandes entreprises ou des organisations comme des banques, des détaillants, des entreprises d'utilité publique et des ONG.

### Awards

Symeta peut se targuer de plusieurs références de haut vol dans le domaine de la communication de marketing segmentée et personnalisée. Au cours de l'exercice écoulé, Symeta a réalisé pour Neckermann un journal qui a valu au tour-opérateur 2 Cuckoo Awards décernés par la Belgian Direct Marketing Association. Pour le magazine de bienvenue d'Ethias et la ZEB Gazette, Symeta a même décroché 2 Awards For Excellence attribués par le magazine Grafisch Nieuws. Chacun de ces exemples prouve que le contenu personnalisé est une formule gagnante, et que les imprimés personnalisés et la communication en ligne sont complémentaires.

### Potentiel pour le groupe

Au sein de Colruyt Group également, la communication personnalisée renferme un potentiel énorme. Jusqu'ici, seule l'enseigne Colruyt recourt à cette forme de communication dans la rubrique « Sélection pour vous » de son dépliant bimensuel. Symeta veut à présent aider d'autres formules de magasin du groupe à adopter une communication personnalisée à l'intention de leurs clients.

### 3.3. Énergie 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. Colruyt Group 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 d'énergie renouvelable qu'il n'en consomme.

#### 3.3.1. WE-Power (onshore)

WE-Power est le producteur et fournisseur d'énergie durable interne de Colruyt Group. Cette activité opérationnelle autonome regroupe toute la production d'énergie renouvelable sur la terre ferme, misant sur différentes formes d'énergie et sur diverses technologies : éoliennes, panneaux solaires, cogénération et biomasse. Dans le futur, WE-Power se focalisera également sur la chaleur, l'eau froide et l'eau chaude et améliorera les installations afin de réduire encore l'empreinte écologique de ces éléments.

WE-Power assure une production stable et fournit de l'énergie aux entreprises internes de Colruyt Group ainsi qu'aux exploitants indépendants des magasins de Spar Retail et Alvo. Roecol, la boulangerie industrielle de Colruyt Group, deviendra également cliente dans le courant de l'exercice prochain.

##### 3.3.1.1 Production d'énergie

###### Énergie éolienne

WE-Power possède 7 éoliennes sur la terre ferme : 3 à Hal, 2 à Ypres, 1 à Ghislenghien et 1 à Spy. L'entreprise a en outre encore une demande en cours pour la construction de 2 éoliennes sur le site Laekenbeek à Lot et 3 éoliennes à Leeuw-Saint-Pierre, dans le cadre d'une collaboration avec Ecopower. Un certain nombre d'autres dossiers sont en phase préparatoire.



Les 2 nouvelles éoliennes construites à Hal peuvent ravitailler 2.600 ménages en électricité.

## Énergie 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 locale (magasin, immeuble de bureaux ou centre de distribution). Au cours de l'exercice écoulé, l'entreprise a mis la dernière main à la maintenance et au suivi des panneaux solaires.

## Combinaison chauffage-force motrice

Début 2015, Colruyt Group installera des installations combinant chauffage et force motrice (installations de cogénération) au centre de distribution Dassenveld, où la demande de chauffage et d'eau chaude pour le nettoyage des bacs est constante. Une installation de cogénération produit simultanément de l'électricité et de la chaleur à partir de gaz naturel. 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.

## 3.3.1.2 Fournisseur d'énergie

En juillet 2013, WE-Power est devenu le fournisseur d'énergie des partenaires internes. WE-Power dispose de l'équipement technique, a obtenu un agrément légal dans les 3 Régions et a accès au marché du commerce de gros. En sa qualité de fournisseur, WE-Power est à même de permettre une meilleure évaluation de la demande et de l'offre et de les influencer pour créer une correspondance maximale entre les deux. Le courant vert généré par WE-Power reste au sein du groupe. Auparavant, l'entreprise le vendait à un fournisseur d'énergie externe, qui nous le revendait par la suite.

Environ 15 % de l'énergie fournie par WE-Power provient de la production propre. Quant aux 85 % restants, le groupe les achète sur le marché du commerce de gros. WE-Power achète pour ce faire des certificats de garantie d'origine : des attestations prouvant que l'énergie produite provient de sources renouvelables. WE-Power a conclu à cette fin un certain nombre d'alliances stratégiques avec des partenaires externes fiables, qui lui permettent d'offrir une quantité d'énergie stable et de créer des économies d'échelle. À terme, WE-Power veut puiser 100 % de l'énergie dans sa production propre. Nous revenons en page 65 sur les débuts de WE-Power en tant que fournisseur d'énergie.

## 3.3.1.3 Smart grid

WE-Power prépare l'intégration locale des applications « smart grid ». Un tel réseau d'électricité intelligent met le mieux possible en correspondance la production et la demande d'énergie. WE-Power le fait déjà aujourd'hui par le biais de projets de moindre envergure, mais veut aller encore plus loin dans ce domaine.

La possibilité de stocker l'énergie durable joue un rôle essentiel dans un « smart grid ». L'hydrogène peut par exemple servir à stocker du courant vert et ne dégage que de la vapeur d'eau lorsque le courant est consommé, et non du CO<sub>2</sub> ou des particules. Depuis 2012, WE-Power teste avec succès la conversion d'énergie verte en hydrogène. Le rendement de l'installation s'est amélioré au cours de cet exercice. Le coût de la production d'hydrogène a été réduit. La station à l'hydrogène du centre de distribution Dassenveld à Hal approvisionne aujourd'hui 5 chariots élévateurs à fourche. 8 chariots élévateurs sont venus s'y ajouter à la mi-juin 2014. Le prochain exercice marquera également le coup d'envoi d'un test avec la première voiture à hydrogène fabriquée en série en Belgique : la Hyundai ix35 FCEV.

Dans le cadre du projet européen Don Quichote, WE-Power testera à partir de l'automne 2014 des manières de reconvertis l'hydrogène en électricité. Cette reconversion permettrait en effet d'optimiser les moyens de production propres. WE-Power espère ainsi à terme profiter de manière optimale des moments où les prix de l'énergie sont bas. L'énergie pourrait alors en effet être convertie en hydrogène lorsque l'énergie est bon marché, par exemple lorsqu'il y a beaucoup de vent ou de soleil. Lorsque l'énergie est chère, la conversion aura lieu en sens inverse. La station à l'hydrogène du centre de distribution Dassenveld sera agrandie en vue de la réalisation de ces tests.

Ces évolutions nécessitent le regroupement et l'analyse de données provenant de sources différentes, ainsi que leur transposition dans le contexte industriel adéquat. À travers cet exercice, WE-Power aide ses partenaires à se forger une image plus précise de leur consommation énergétique et de leurs possibilités d'économies.



Colruyt Group détient des participations dans des parcs d'éoliennes au large de la côte belge.

### 3.3.2. Parcs d'éoliennes offshore

Colruyt Group joue un rôle de pionnier dans le domaine de l'énergie éolienne offshore et investit dans des parcs d'éoliennes au large de la côte belge. Colruyt Group détient une participation de 60,13 % dans le holding Parkwind, une entreprise industrielle active dans le développement, la concession, le financement, la construction et l'exploitation de parcs d'éoliennes offshore, dont il est également l'actionnaire de référence. Par le biais de sa participation dans Parkwind, Colruyt Group détient également en ce moment une participation indirecte de 47 % dans Belwind et de 40 % dans Northwind. Le holding familial Korys et la Région flamande (par le truchement de la ParticipatieMaatschappij Vlaanderen) sont également actionnaires de Parkwind.

#### 3.3.2.1 Activité rentable

Jusqu'ici, Colruyt Group a investi plus de 150 millions d'euros dans des parcs d'éoliennes offshore et a l'intention de continuer à le faire dans les prochaines années. D'une part, Parkwind est une activité rentable et d'autre part, cette participation permet à Colruyt Group d'accumuler de l'expertise dans le développement, la construction et l'exploitation d'éoliennes offshore. En collaboration avec des partenaires externes, cette expertise sera donc encore étoffée dans les années à venir.

#### 3.3.2.2 Modification de la structure de l'actionnariat

Au cours du prochain exercice, la structure de l'actionnariat de Belwind connaîtra des changements substantiels. D'ici juillet 2014, l'actionnaire Meewind portera sa participation à 19,90 % à travers le rachat des actions de Rabo Equity.

Par ailleurs, le conglomérat japonais Sumitomo Corporation fera lui aussi son entrée dans le capital de Belwind. Sous réserve des approbations requises des autorités de régulation, Sumitomo Corporation acquerra le 30 septembre 2014 une participation de 39,02 %. La participation de Parkwind dans Belwind sera alors de 41,08 %, tandis que celle du fonds de placement néerlandais Meewind restera de 19,90 %. Sumitomo est l'un des plus grands conglomérats industriels au monde et détient notamment des parcs d'éoliennes sur la terre ferme aux États-unis et en Afrique du Sud. L'arrivée de ce partenaire stratégique solide permettra à Belwind de déployer encore davantage la production d'énergie durable et de développer Belwind 2.

Sous réserve du bon déroulement de la transaction Belwind, la structure de l'actionnariat de Northwind subira également des modifications lors de la réception définitive de ce parc. Parkwind a conclu un préaccord avec Aspiravi et le conglomérat japonais Sumitomo Corporation. Aspiravi (l'entreprise d'énergie durable d'un grand groupe de communes de Flandre) acquerra de cette manière une participation de 40 % dans Northwind. Parkwind et le conglomérat japonais prendront à leur tour une participation de 30 % chacun dans Northwind. Les 3 parties sont convaincues d'avoir conclu un partenariat solide et bien équilibré qui profitera à leurs propres ambitions. Parkwind et Aspiravi assureront la maintenance du parc et concluront prochainement un contrat de collaboration à cette fin.

L'entrée dans le capital de Sumitomo Corporation porte la participation indirecte de Colruyt Group dans les parcs d'éoliennes opérationnels de Belwind et Northwind à respectivement 24,7 % et 18 %. En partie grâce à ces nouvelles injections de capital, les risques d'investissement sont répartis entre un plus grand nombre de partenaires d'envergure.

### 3.3.2.3 Belle performance pour Belwind

Belwind a été lancé en 2010, compte 55 éoliennes sur le banc de sable Bligh et a une capacité en place de 165 MW (mégawatts). Les centrales électriques offshore belges ont connu une bonne année en termes de vent, et la production du parc Belwind a dépassé les prévisions. Le groupe français Alstom a installé une éolienne de test de 6 MW dans la zone de concession du parc Belwind et projette de la relier au réseau au cours de l'exercice prochain. Parkwind planche par ailleurs avec Sumitomo Corporation et Meewind sur le développement de la seconde phase de Belwind. L'installation de 55 éoliennes supplémentaires devrait dans ce contexte accroître la capacité d'environ 165 MW.

### 3.3.2.4 Northwind : prêt d'ici la mi-2014

Le nouveau parc Northwind se situe sur le Banc Louis et a nécessité un investissement de plus de 850 millions d'euros. En dépit des conditions atmosphériques moins favorables, les travaux se sont déroulés selon le planning prévu. Début mai, 95 % des éoliennes à installer étaient déjà terminées et reliées au réseau. La réception définitive du parc est prévue pour l'été 2014. Les 72 éoliennes de 3 MW chacune pourront dès ce moment ravitailler en courant vert 250.000 ménages.

# 72 éoliennes sur le Banc Louis

### 3.3.2.5 Consortiums Mermaid et Northwester 2

Colruyt Group détient également une participation directe de 30 % dans Northwester 2. TTR Energy, une filiale du groupe wallon TPF, est le principal actionnaire de Northwester 2 et y détient une participation de 48 %. Northwester 2 développera environ la moitié de la 7e concession d'un nouveau parc d'éoliennes en mer du Nord. Les consortiums Mermaid et Northwester 2 étaient en effet précédemment parvenus à un accord sur la répartition de cette concession. Cette zone, qui constitue la plus grande concession en mer du Nord (entre 470 MW et 490 MW) se situe au nord du banc de sable Bligh, 60 kilomètres au large de la côte belge. Cette zone est la plus éloignée de la terre ferme et est également située dans les eaux les plus profondes. Dès que la concession scindée aura été définitivement attribuée à Northwester 2, Colruyt Group évaluera comment sa participation dans le consortium peut être optimisée.

## 4. Activités corporate

*Les activités corporate incluent toutes les directions, tous les départements et tous les services de support. Tous les services de support belges sont en contact avec leurs pendants au sein des divisions étrangères.*

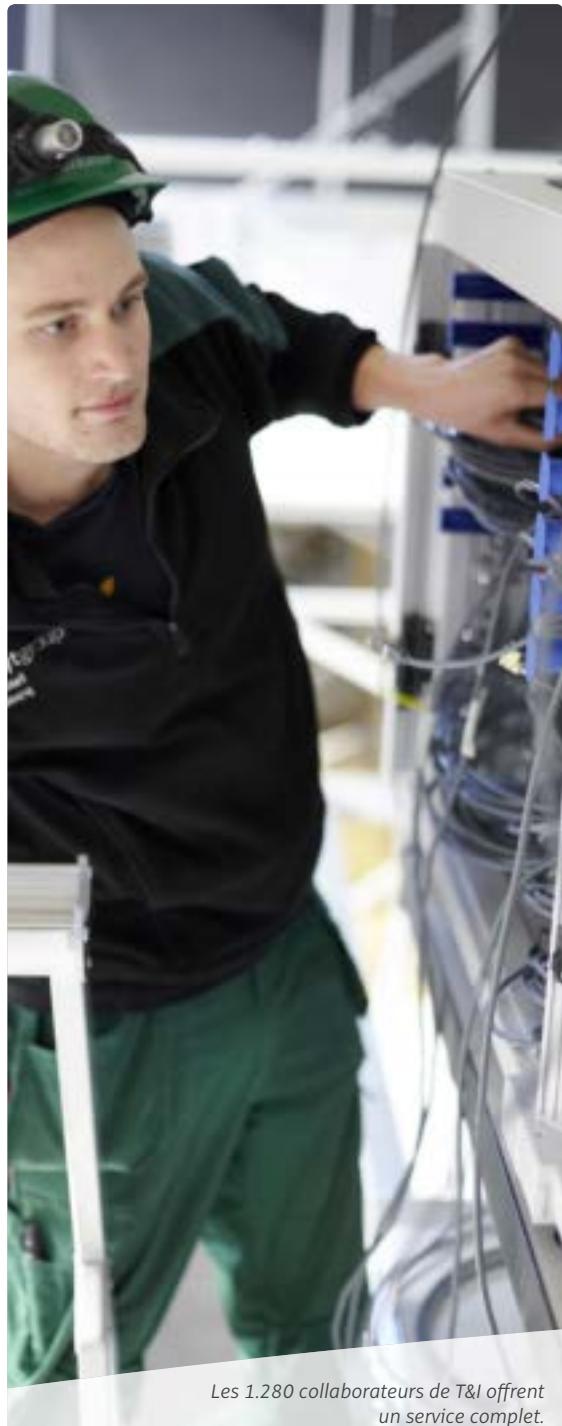
### 4.1. Technics & Immo

Technics & Immo (T&I) est en Belgique et au Luxembourg le one-stop-shop interne pour toutes les formules de magasin et tous les services de support. Les 1.280 employés, avec parmi eux des techniciens, des architectes et des ingénieurs, sont responsables des bâtiments, du parc de machines, des installations, du matériel roulant et de la gestion de l'environnement. Le service qu'ils offrent est 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. Pour certains projets, T&I complète cette vaste expertise interne en recourant en externe à des connaissances spécifiques.

Grâce à un partenariat étroit avec ses clients, T&I parvient à fournir un travail de qualité qui plus est rapide et efficace, sans parler de ses efforts pour améliorer encore son service. Au cours de cet exercice, les délais à prévoir pour les travaux de rénovation réalisés dans les magasins ont encore été écourtés. Le magasin Colruyt de Brasschaat a par exemple rouvert ses portes après seulement 27 semaines de travaux, alors qu'une fermeture de 45 semaines avait initialement été prévue en raison de la spécificité du projet. La profondeur de construction est de 6 mètres au-dessous du niveau de la rue et le nouveau magasin est presque 4 fois plus grand que l'ancien.

#### Économie d'énergie

T&I optimalise 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. Lors de la construction des nouveaux magasins également, T&I recourt à des techniques, matériaux et processus écologiques et durables. L'éclairage LED permettra par exemple au nouveau centre de distribution de Spar Retail à Malines de consommer moins d'énergie et de régler parfaitement l'intensité de l'éclairage.



*Les 1.280 collaborateurs de T&I offrent un service complet.*

## Au-delà de la législation

En matière d'énergie, Colruyt Group met un point d'honneur à aller plus loin que les exigences légales. Tous les nouveaux magasins affichent une consommation énergétique réduite et sont déjà conformes à la législation européenne plus stricte qui entrera en vigueur en 2020. Au cours de cet exercice, le service technique interne a également testé dans le magasin OKay de Roulers un système de refroidissement au propane, un réfrigérant naturel qui sera probablement imposé par les autorités dans un avenir proche.

## Pionnier de l'hydrogène

T&I mène des recherches sur les possibilités offertes par l'hydrogène et est un pionnier dans ce domaine. T&I a d'ores et déjà prouvé que l'hydrogène pouvait servir de tampon intelligent pour le stockage du courant vert. Les chariots éléveurs des centres de distribution roulent à l'hydrogène et font le plein à la station voisine. Au cours de l'exercice prochain, T&I augmentera encore cette capacité de tampon et examinera comment le coût de la production d'hydrogène pourrait encore être réduit.

## Gaz naturel

Le service technique interne s'érige en pionnier en testant des camions et des véhicules de service roulant au gaz naturel (CNG) et un moteur bicarburant (diesel et CNG). Afin de rendre le parc automobile plus écologique, 50 véhicules roulant au diesel seront remplacés au cours du prochain exercice par des voitures roulant au gaz naturel.

## Département de conception

Au cours de cet exercice, T&I a créé un département de conception unique qui regroupe les connaissances et l'expertise nécessaires pour le développement de bout en bout des nouveaux concepts et formules de magasin, leur encadrement et leur mise en œuvre. Les employés de T&I et BP&S qui se consacraient déjà à cette réflexion ont été réunis au sein de ce nouveau département, qui collabore étroitement avec Corporate Marketing et Premedia.

## 4.2. Business Processes & Systems

**Au cours de l'exercice écoulé, BP&S a collaboré à 11 programmes de transformation opérationnelle en cours. Ces programmes ont pour but de redessiner les systèmes et processus fondamentaux dans les domaines de la gestion des produits, de la gestion des clients, de la logistique et autres.**

Un quart des employés affectés à ces projets planchent sur les programmes de transformation dans des locaux spécialement aménagés à cette fin. Les transformations suivent les principes de la gestion de programmes et sont soutenues par l'architecture opérationnelle et informatique. La phase de définition de la plupart des programmes est terminée, et BP&S consacrera l'exercice prochain à la mise au point des scénarios pour les différents programmes.

### Cloud ready

BP&S prépare son infrastructure afin de permettre une utilisation sûre et performante des applications dans le cloud dans les cas où cela apporte une valeur ajoutée. À l'heure actuelle, 70 applications fonctionnent déjà dans le cloud en dégageant des avantages en termes d'efficacité et d'implémentation.

### Capacité et performance

Dans le cadre du « disaster recovery plan », BP&S utilise depuis cet exercice un tout nouveau centre de données et 2 nouveaux ordinateurs centraux. En plus de l'augmentation de la capacité et de la performance des systèmes informatiques, cette initiative de BP&S a également permis de réduire la consommation d'énergie. Un autre nouveau centre de données sera mis en service en 2015.

### Mobilité

BP&S possède des divisions en France et en Inde qui emploient respectivement 50 et 230 informaticiens. La division indienne contribue à compenser la pénurie de profils IT en Belgique. Depuis cette année, la direction de la division se compose exclusivement d'Indiens. En Belgique, BP&S a en permanence 50 postes d'informaticiens à pourvoir. Dans le choix d'un employeur, la mobilité et la flexibilité jouent un rôle de plus en plus essentiel, raison pour laquelle BP&S a mis des bureaux à disposition à Deinze et Haasrode. Dans la mesure de la pertinence et des possibilités, BP&S détache ses employés auprès de ses partenaires internes afin d'optimaliser la collaboration. Les employés de BP&S disposent ainsi désormais de 12 lieux de travail différents.

## 4.3. Marketing et communication

### 4.3.1. 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 également les services de marketing des formules de magasin, également en France.

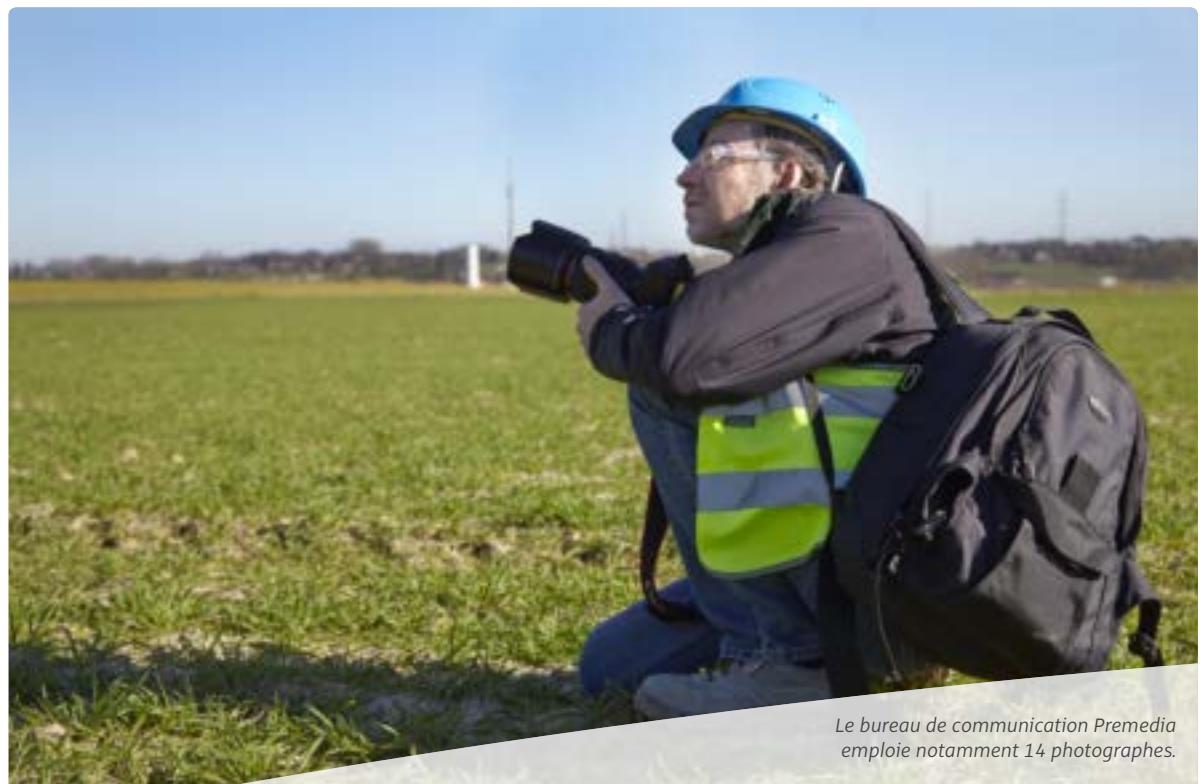
Corporate Marketing a poursuivi au cours de cet exercice ses efforts en vue du positionnement de Colruyt Group sur le marché en tant que marque arborant une architecture claire et transparente. La nouvelle charte graphique et le nouveau logo ont été généralisés et affinés (voir page 57). Corporate Marketing a par ailleurs apporté un soutien substantiel dans le cadre du positionnement, du développement au sein de l'entreprise et du lancement des labels privés Boni Selection, Dreamland et Dreambee. Vous trouverez davantage d'informations sur la marque propre Boni Selection en page 59, sur la marque propre de Dreamland en page 75 et sur Dreambee (la marque propre de Dreambaby) en page 81.

### 4.3.2. Premedia

Le bureau de communication interne Premedia traduit les stratégies de marketing de Colruyt Group et des diverses business units en stratégies de communication. Au cours de l'exercice écoulé, Premedia a planché sur la mise au point d'une communication omnicanaux, une stratégie par laquelle le bureau ambitionne d'inciter ses partenaires à une communication davantage axée sur le client.

Comme il fait partie du groupe, le bureau de communication est très proche des différentes formules de magasin, ce qui facilite le partage de points de vue concernant le comportement d'achat et d'autres données.

Au cours de l'exercice écoulé, Premedia a continué à miser sur la communication de marketing omnicanaux, qui consiste à interpeller chaque client par le biais des médias qu'il utilise. Pour la création des supports de communication destinés aux formules de magasin, Premedia part donc du ressenti du client. La communauté Dreambaby qui a été créée l'année dernière en constitue un bon exemple. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet en page 81. Au cours de l'année écoulée, Premedia a initié des projets similaires avec d'autres partenaires.



Dans les années à venir, Premedia continuera à soutenir ses partenaires dans la transition de la communication orientée achat vers la communication orientée client et d'une communication de masse vers une communication plus personnalisée. De cette manière, le bureau de communication pourra continuer à aller au-devant des besoins en constante évolution du client et réagir à l'intensification de la concurrence.

Premedia mise sur la qualité et l'efficacité des coûts. Tous les partenaires ont notamment désormais un senior account qui participe à leur réflexion stratégique et renforce la relation avec eux. Premedia automatise par ailleurs un nombre croissant de processus, notamment la gestion des informations de marketing.

## 4.4. Personnel / Ressources humaines & Organisation

**La direction Ressources humaines & Organisation (RH&O) assure la gestion du personnel et des ressources humaines de Colruyt Group. Au cours de l'exercice écoulé, elle a notamment focalisé son attention sur la gestion des changements, le développement des talents et la santé. La direction a aussi introduit un certain nombre de nouveaux logiciels.**

RH&O veut aider ses partenaires internes à trouver le bon équilibre entre les attentes de l'entreprise et celles des employés. Un exercice indispensable dans un monde où l'équilibre travail-vie privée, le contenu de la fonction et les ambitions personnelles évoluent rapidement. Pour mieux y parvenir, RH&O a également adapté sa propre structure organisationnelle et répertorié les aspects des ressources humaines que les partenaires peuvent organiser ensemble. RH&O a reçu cette année encore plus de 100.000 candidatures uniques, mené environ 30.000 entretiens et encadré le recrutement de quelque 3.000 nouveaux collaborateurs.

RH&O se charge également de l'encadrement des collaborateurs du département Impression offset de Symeta, qui a annoncé sa fermeture en février. Nous revenons sur cette cessation en page 79.

### Gestion des changements

RH&O axe son plan stratégique sur 12 objectifs, dont la création d'une politique de gestion des changements. Changement et apprentissage sont deux réalités indissociables. Dans un environnement en proie à des évolutions rapides, il est essentiel que les employés et les équipes disposent d'instruments pour y faire face. Une dizaine d'exercices s'assortissant de simulations organisationnelles ont été réalisés à cette fin l'année dernière.

### Développement des talents

RH&O se concentre en outre sur les talents. Les directeurs de départements travaillent sur ce thème avec leurs équipes, partant de la conviction que l'identification explicite des points forts aide les employés à se sentir appréciés au sein de leur équipe. L'évaluation des gérants de magasins a elle aussi été flanquée d'un volet consacré au talent.

### Santé

La santé est un autre thème qui gagne en importance. Au cours de l'année écoulée, RH&O a mené une enquête d'envergure dans ce domaine auprès de Vlevico, l'entreprise de traitement de la viande de Colruyt Group. Le tabagisme, l'exercice physique et l'indice de masse corporelle y ont notamment été abordés.

### Logiciels

RH&O a par ailleurs investi dans 3 logiciels cruciaux. L'un d'eux a pour but de simplifier le recrutement en publiant les offres d'emploi simultanément sur plusieurs sites Internet. Un nouvel outil a aussi été créé pour les inscriptions à la Colruyt Group Academy. À l'avenir, ce logiciel permettra aux employés de gérer eux-mêmes leurs inscriptions et leur trajet de formation. Le troisième outil sert à la gestion du personnel et des salaires et sera généralisé au cours des prochains exercices.

## Colruyt Group Academy

La Colruyt Group Academy propose un vaste assortiment de formations à l'intention des plus de 27.000 collaborateurs du groupe, sans oublier une offre distincte d'ateliers et de cours destinés aux particuliers.

En collaboration avec ses fournisseurs, le groupe partage ainsi ses connaissances en matière de distribution dans 6 domaines différents : Boire & Manger, Société, Bien-être & Détente, Maison & Jardin, Kids & Co et Bébés. À l'heure du commerce électronique, cette offre permet en outre à Colruyt Group de rester en contact avec le client. Les ateliers sont organisés dans un environnement d'apprentissage faisant la part belle aux rencontres et à l'inspiration.

Au cours de l'exercice écoulé, 7.200 collaborateurs ont suivi auprès de la Colruyt Group Academy une formation consacrée aux aptitudes, au leadership ou au développement personnel. L'offre interne destinée aux employés inclura à l'avenir également un certain nombre de formations techniques (logistique, caisse, ...) propres aux différents départements et formules de magasin. L'Academy a entrepris l'année dernière d'harmoniser ces formations.

Au cours de l'année écoulée, 7.313 clients ont participé à un atelier. Les ateliers consacrés à la couture, au whisky et à l'art du barbecue ont connu le succès le plus percutant.

La Colruyt Group Academy avait déjà 2 sites à Hal et en a ouvert 3 nouveaux cette année : Grimbergen, Mons et Liège. À terme, l'Academy veut avoir une présence dans chaque province.



Initiation à la couture est l'un des ateliers les plus populaires de la Colruyt Group Academy.

## 4.5. Finances

Au cours de l'exercice écoulé, la direction Finances a entrepris sa transformation en une organisation axée processus, un programme qui lui permettra de s'organiser encore plus efficacement pour offrir davantage de valeur ajoutée à travers des services proactifs à la mesure du client.

La première étape du programme de transformation consistait à énoncer des principes stratégiques pour les processus, les employés spécialisés et les systèmes. Tant les employés de Finances que les parties prenantes internes concernées ont pris part à cette phase initiale dont l'objectif était de déterminer comment donner forme à ces processus d'amélioration. La direction Finances a comparé dans ce contexte la situation existante à la situation souhaitée et envisagé un certain nombre de meilleures pratiques.

La direction Finances commence donc par remettre en question ses propres processus, l'objectif étant d'adopter une méthode orientée processus afin d'encore mieux faire correspondre les processus financiers aux activités opérationnelles.

Une fois que les nouveaux processus seront au point, les rôles et responsabilités des employés seront définis. Les systèmes, dont le reporting, seront abordés en dernier lieu et la direction Finances s'efforcera d'ancrer tout ce fonctionnement dans un système le plus intégré possible.

# 5. Annexes

## 5.1. Activités

### 5.1.1. Investissements réalisés

(En millions EUR)	2013/2014	2012/2013
<b>I. Commerce de détail (retail)</b>	<b>216,0</b>	<b>200,1</b>
Magasins Colruyt Belgique	92,3	80,8
OKay et Bio-Planet Belgique	15,0	11,1
Dreamland Belgique et France et Dreambaby	7,5	8,1
Colruyt France	11,3	23,3
Autres et immobilier	89,9	76,8
<b>II. Commerce de gros et foodservice</b>	<b>47,9</b>	<b>19,5</b>
Commerce de gros	9,4	6,3
Foodservice	7,6	10,6
Immobilier	30,9	2,6
<b>III. Autres activités</b>	<b>22,7</b>	<b>8,4</b>
<b>IV. Activités corporate non attribuées</b>	<b>35,7</b>	<b>20,4</b>
<b>Total groupe consolidé</b>	<b>322,3</b>	<b>248,5</b>

L'augmentation des investissements au cours de la période de reporting est principalement due à la construction des bâtiments destinés à Spar Retail à Malines, au gros œuvre du centre de distribution de Colruyt à Ath/Lessines et aux investissements dans le domaine de l'énergie alternative.

Les éventuelles acquisitions ou participations mises à part, Colruyt Group prévoit de réaliser au cours de l'exercice 2014/2015 un programme d'investissements de maximum 400 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 finalisation du quartier général et du centre de distribution de Spar Retail à Malines, à la construction du centre de distribution de Colruyt à Ath/Lessines et à la construction de Vlevico 2.

### 5.1.2. Centres de distribution et bâtiments administratifs

	m <sup>2</sup>	Nombre
<b>Centres de production/de distribution</b>		
Belgique (1)	470.400	20
France		
Distribution alimentaire (GMS)	25.651	2
Livraisons aux indépendants	25.000	1
Foodservice (RHD)	91.982	18
Plateformes de redistribution	16.169	22
<b>Bâtiments administratifs (surfaces de bureaux) en Belgique (1) (2)</b>	<b>125.123</b>	<b>25 sites</b>

(1) Y compris les sites de Symeta et Vlevico.

(2) Dans le cadre des travaux de démolition et de construction de la phase 1 sur le site Wilgenveld à Hal, un certain nombre de services centraux sont également temporairement installés à Huizingen dans un bâtiment loué présentant une surface de bureaux de 2.860 m<sup>2</sup>.

## 5.1.3. Magasins intégrés de Colruyt Group

	13/14	12/13	11/12	10/11	09/10
<b>BELGIQUE + LUXEMBOURG</b>					
<b>Colruyt</b>					
• Nombre (1)	234	227	221	217	214
Dont en location externe	19	22	22	21	28
• m <sup>2</sup>	373.266	349.025	343.003	325.281	316.601
<b>OKay (2)</b>					
• Nombre	98	88	80	74	66
Dont en location externe	12	11	11	10	9
• m <sup>2</sup>	55.892	49.415	43.706	39.074	33.501
<b>Bio-Planet</b>					
• Nombre	11	8	7	7	6
Dont en location externe	5	3	3	3	3
• m <sup>2</sup>	7.799	6.099	5.200	5.200	4.400
<b>Dreamland</b>					
• Nombre	39	38	35	34	29
Dont en location externe	15	13	12	13	13
• m <sup>2</sup>	74.482	71.766	67.646	62.942	58.216
<b>Dreambaby</b>					
• Nombre	17	11	9	6	6
Dont en location externe	11	6	4	4	4
• m <sup>2</sup>	9.938	6.565	5.446	3.446	3.446
<b>FRANCE (3)</b>					
<b>Colruyt</b>					
• Nombre	67	62	58	47	41
Dont en location externe	5	4	5	4	4
• m <sup>2</sup>	64.280	60.170	56.929	44.610	38.640
<b>Coccinelle (4)</b>					
• Nombre	0	0	6	7	7
• m <sup>2</sup>	0	0	3.053	3.452	3.452
<b>Dreamland (5)</b>					
• Nombre	2	2	2	2	1
• m <sup>2</sup>	3.953	3.953	3.953	3.953	1.954

(1) Il existe un drink center, établi sur le même site qu'un magasin Colruyt, qui n'est pas comptabilisé comme un magasin distinct. Nos 2 magasins au Luxembourg sont également inclus dans le nombre total de magasins. À partir de l'exercice 13/14, les magasins qui à la fin de la période de reporting étaient fermés pour transformations sont inclus dans le total (au 31/3/2014, il s'agissait de 3 magasins représentant une surface commerciale de 3.900 m<sup>2</sup>. Lors des exercices précédents, les magasins temporairement fermés à la fin de la période de reporting n'étaient pas inclus dans le total (3 au 31/3/2013).

(2) Chiffres incluant 1 magasin OKay Compact.

(3) Pour la France, il s'agit de la situation à la clôture de l'exercice au 31/12. À la fin mars 2014, on recensait 68 magasins intégrés, représentant une surface totale de 65.259 m<sup>2</sup>.

(4) Les 5 magasins Coccinelle restants (2.781 m<sup>2</sup>) ont été intégrés au secteur du commerce de gros au cours de l'exercice 12/13.

(5) Les 2 magasins Dreamland en France sont en location externe.

## 5.2. Personnel

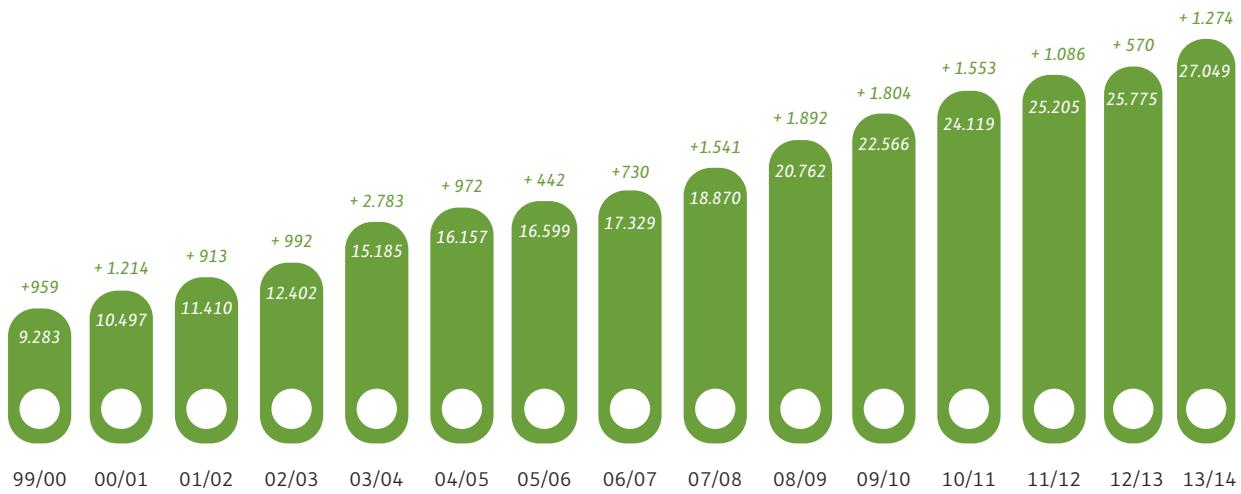
### 5.2.1. Crédation d'emploi

Répartition par secteur	Nombre de travailleurs			En équivalent temps plein		
	31.03.14	31.03.13	Écart par rapport à l'exercice précédent	31.03.14	31.03.13	Écart par rapport à l'exercice précédent
Commerce de détail (retail)	21.455	20.362	+ 1.093	20.043	19.019	+ 1.024
Commerce de gros & foodservice	3.050	2.928	+ 122	2.995	2.868	+ 127
Autres activités	318	344	- 26	304	329	- 25
Activités corporate (non attribuées)	2.226	2.141	+ 85	2.155	2.071	+ 84
<b>Total groupe</b>	<b>27.049</b>	<b>25.775</b>	<b>+1.274</b>	<b>25.497</b>	<b>24.287</b>	<b>+ 1.210</b>
- Belgique (1)	23.223	22.378	+ 845	21.976	21.164	+ 812
- France (2)	3.529	3.116	+ 413	3.225	2.843	+ 382
- Autres pays	297	281	+ 16	296	280	+ 16

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des étudiants jobistes employés durant le week-end ou les vacances scolaires (4.374 au 31/03/2014 et 4.556 au 31/03/2013).

(2) Pour la France, il est tenu compte dans le tableau du nombre de travailleurs à la clôture au 31/12. Au 31/03/2014, la France comptait 3.519 travailleurs (soit 3.005 équivalents temps plein). À la fin de la période de reporting, la France totalisait 97 étudiants jobistes employés durant le week-end ou les vacances scolaires.

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

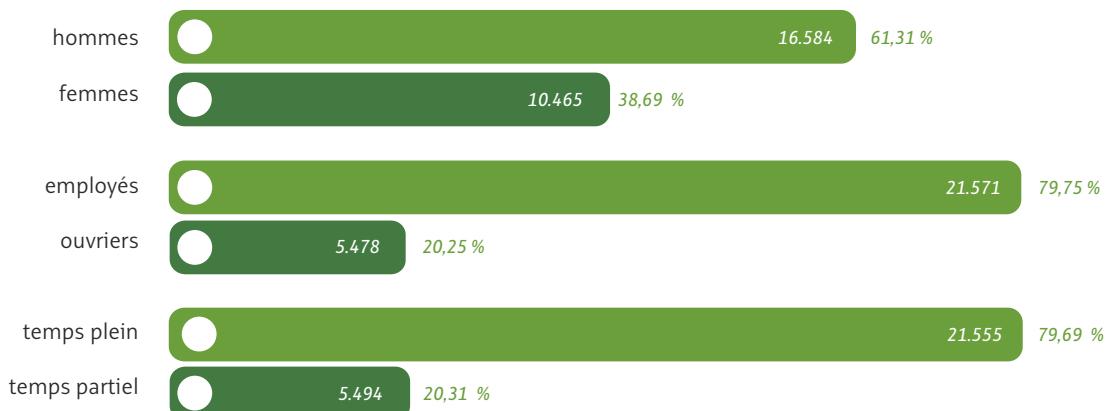


### 5.2.3. Nationalités

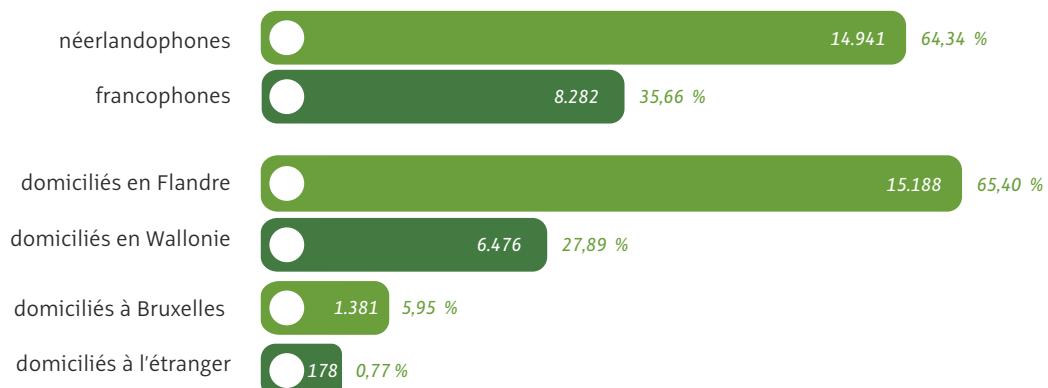
À la fin de l'exercice, l'effectif en Belgique se composait de 74 nationalités différentes, dont 140 Néerlandais, 158 Français, 138 Italiens, 40 espagnols et portugais et 83 ressortissants d'autres pays européens. Par ailleurs, 379 collaborateurs ont une nationalité africaine, 91 une nationalité asiatique et 19 une nationalité américaine.

## 5.2.4. Nombre de travailleurs à la fin de la période de reporting

Le nombre de travailleurs au sein du groupe est de 27.049 à la fin de la période de reporting, dont :



Travailleurs employés en Belgique :



## 5.2.5. Formation en Belgique

Colruyt Group accorde beaucoup d'importance à la formation de ses collaborateurs. Le montant total affecté aux formations en Belgique représentait l'année dernière 3,30 % des charges salariales belges totales. Le groupe mise avant tout sur des formations dans les domaines du développement des talents, du leadership stratégique, de la gestion des changements et de la santé.

## 5.2.6. Charges salariales et salaire net en Belgique

Le coût total annuel de la masse salariale en Belgique s'élève pour Colruyt Group à 1.003,42 millions d'euros, un montant qui se compose pour 234,58 millions d'euros de cotisations patronales en faveur de l'ONSS et des autres assurances légales, et pour 768,84 millions d'euros de salaires bruts et rémunérations. Sur les 768,84 millions d'euros de salaires bruts, 86,48 millions d'euros sont cédés à la sécurité sociale et 124,53 millions d'euros sont reversés sous la forme de précompte professionnel. Les travailleurs perçoivent en fin de compte un montant net de 557,84 millions d'euros, soit 55,59 % de la charge salariale incomptant à l'employeur. Colruyt Group a cédé au cours de l'exercice 2013/2014 un montant de 305,90 millions d'euros à la sécurité sociale : 219,42 millions d'euros de cotisations patronales et 86,48 millions d'euros de cotisations personnelles des salariés.

Charges salariales totales 13/14	(en millions EUR)
Charges salariales totales	1.003,42 (100 %)
Cotisations patronales à l'ONSS et assurances	234,58 (23,38 %)
Rémunérations ou salaires bruts	768,84 (76,62 %)
Cotisations des salariés à l'ONSS	86,48 (8,62 %)
Précompte professionnel sur les salaires (réductions des charges incluses)	124,53 (12,41 %)
Rémunérations ou salaires nets	557,84 (55,59 %)

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

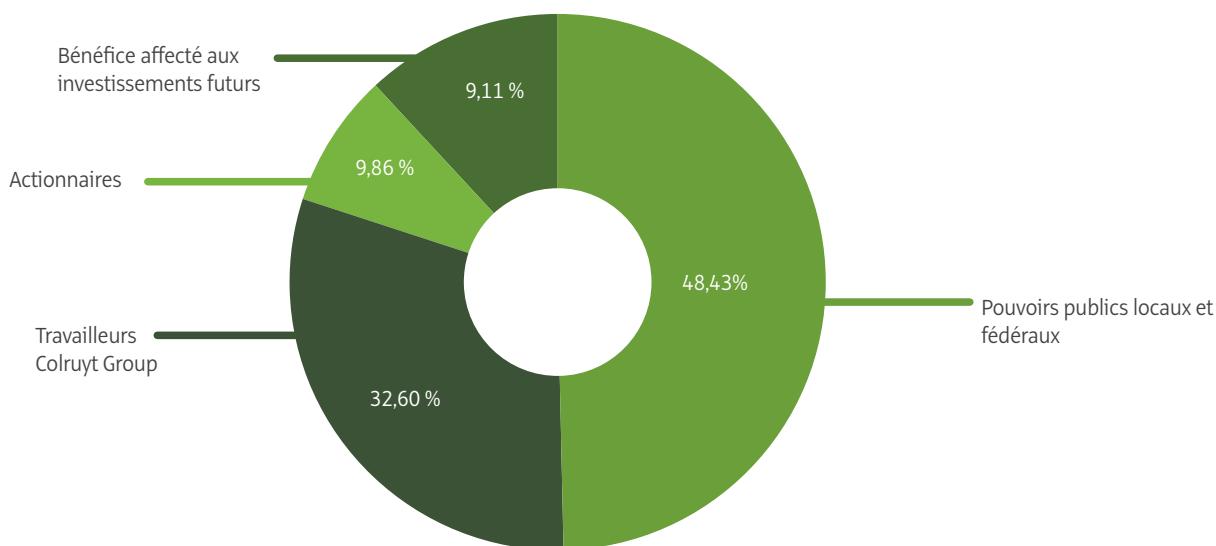
Au cours de l'exercice écoulé, toutes les sociétés belges de Colruyt Group ont cédé ensemble 869,28 millions d'euros au Trésor belge sous la forme de charges sociales et fiscales ainsi que de taxes sur les produits. En plus de ce montant, le montant net de TVA (différence entre la TVA à payer et la TVA déductible) cédé aux autorités fiscales s'élevait à 302,84 millions d'euros.

Contributions cédées au Trésor belge	(en millions EUR)
Sécurité sociale (1)	305,90
Précompte professionnel sur les salaires (1)	124,53
Impôt des sociétés sur le résultat	137,70
Taxes sur les produits (douane, accises)	267,60
Précompte mobilier	17,21
Précomptes immobiliers	7,69
Droits d'enregistrement, taxes provinciales et communales et autres taxes fédérales	8,65
<b>Total</b>	<b>869,28</b>

(1) À partir de cet exercice, nous tenons également compte des réductions des charges obtenues au niveau fédéral et au niveau régional.

Toutes ces taxes ne sont possibles que grâce à la valeur ajoutée créée par le groupe. La valeur ajoutée nette générée par Colruyt Group en Belgique (1) représente 1,80 milliard d'euros. De ce montant, 48,43 % vont aux divers pouvoirs publics locaux et fédéraux sous forme de taxes, 32,60 % sont versés aux travailleurs pour les prestations fournies, 9,86 % vont aux actionnaires et les 9,11 % 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 :



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. Le pourcentage destiné aux actionnaires inclut également les rachats d'actions propres.

## 5.2.8. Implication financière

### 5.2.8.1. Participations aux bénéfices

En guise de reconnaissance de l'apport et de l'implication de chacun, Colruyt Group offre à tous les travailleurs employés en Belgique une participation aux bénéfices. Les travailleurs 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. À la suite d'une modification au cadre législatif, une cotisation de solidarité de 13,07 % est retenue depuis 2013 sur les bonus liés aux résultats.

- Une modification tardive apportée en juillet 2013 au cadre législatif régissant la participation aux bénéfices revenant au personnel pour l'exercice 12/13 (CCT 90) a donné lieu à une nouvelle clé de répartition entre actions et espèces. Du fait de l'application des nouvelles règles fiscales, les employés ont perçu pour l'exercice 12/13 un montant net supérieur en vertu de la CCT 90, tandis que la participation aux bénéfices versée a été réduite (63.921 actions propres au lieu des 83.556 prévues initialement). Le montant total de la participation aux bénéfices est toutefois resté inchangé pour l'exercice 12/13.
- Pour l'exercice 2013/2014, sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale, une participation aux bénéfices de 5,43 millions d'euros sera distribuée (67 % en espèces et 33 % 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 16,95 millions d'euros sera versé en vertu de la CCT 90 du 20 décembre 2007 concernant les avantages non récurrents liés aux résultats. Du fait du repli du résultat d'exploitation, la participation aux bénéfices totale s'élève donc à 22,38 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 14,95 ----- 24,84	19.605	5,54 14,95 ----- 20,49	11.985	4,35	101.339	7.620
2011 - 2012	8,97 15,62 ----- 24,59	20.877	5,55 15,62 ----- 21,17	13.797	3,42	97.196	7.080
2012 - 2013	7,46 18,56 (2) ----- 26,02	21.203	4,64 18,56 ----- 23,20	13.807	2,82	63.921	7.396
2013 - 2014	5,43 16,95 (2) ----- 22,38	22.249	3,66 16,95 ----- 20,61	14.948	1,77	37.378	7.301
<b>TOTAL</b>	<b>250,29</b>		<b>165,08</b>		<b>85,1</b>	<b>2.804.381</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) (5,59 millions d'euros en 13/14 et 6,12 millions d'euros en 12/13).

### 5.2.8.2. Augmentation de capital réservée au personnel

Afin de permettre aux employés 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. Ces augmentations de capital sont proposées par le Conseil d'administration et approuvées par l'Assemblée générale extraordinaire.

Lors de l'augmentation de capital de l'exercice dernier, en novembre 2013, 2.416 employés ont souscrit à 316.900 actions, apportant ensemble un capital de 11,41 millions d'euros. Depuis 1987, les employés du groupe ont souscrit à (après conversion) 20.311.674 actions de leur propre entreprise ou de la société mère, pour un montant total de 168,98 millions d'euros.

### Augmentations de capital réservées au personnel

Année	Montant en millions EUR	Nombre d'actions
De 1987 à 2008	103,69	18.214.375
2009	13,74	506.895
2010	23,90	715.585
2011	6,19	225.194
2012	10,05	332.725
2013	11,41	316.900
<b>TOTAL</b>	<b>168,98</b>	<b>20.311.674</b>

## 5.2.9. Principaux chiffres sur cinq ans

(En millions EUR)	2013/14	2012/13	2011/12	2010/11	2009/10
Chiffre d'affaires	8.652,0	8.311,6	7.847,6	7.280,1	6.752,6
• Commerce de détail	6.534,6	6.309,4	5.996,7	5.613,5	5.212
• Commerce de gros et foodservice	1.490,0	1.380,1	1.290,6	1.263,4	1.212,3
• Autres activités	763,5	750,5	686,3	548,0	464
• Inter-secteurs	-136,1	-128,4	-126,1	-144,8	-135,6
Bénéfice brut	2.151,0	2.106,3	2.008,6	1.867,5	1.699,1
Cash-flow d'exploitation (EBITDA)	686,8	699,98	681,4	621,1	600,0
Marge EBITDA	7,9 %	8,4 %	8,7 %	8,5 %	8,9 %
Résultat d'exploitation (EBIT)	488,1	515,1	485,2	472,2	469,9
Marge EBIT	5,6 %	6,2 %	6,2 %	6,5 %	7,0 %
Bénéfice avant impôts	497,1	502,5	488,8	477,7	475,3
Charge d'impôt	147,3	148,9	145,9	139,7	145,8
Bénéfice net (quote-part du groupe)	350,0	353,7	342,9	338,0	329,5
Marge bénéficiaire nette	4,0 %	4,3 %	4,4 %	4,6 %	4,9 %
Cash-flow (quote-part du groupe)	548,7	538,4	539,1	486,8	459,5
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	156.447.069	156.217.581	157.391.224	158.032.176	157.716.025
Nombre d'actions en circulation	165.169.749	164.852.849	168.520.124	168.294.930	167.579.345
Bénéfice net par action (EPS)	2,24	2,26	2,18	2,14	2,09
Dividende par action	1,00	1,00	0,95	0,92	0,896
Rendement de dividende (dividende brut/prix de l'action)	2,50 %	2,65 %	3,15 %	2,48 %	2,46 %
Investissements	322,3	248,5	298,2	301,8	318,2
ROCE	24,0 %	27,1 %	23,5 %	25,1 %	30,4 %
Capitalisation de marché à la fin de l'exercice	6.606,79	6.218,25	5.079,2	6.253,84	6.108,27
Nombre de travailleurs	27.049	25.775	25.205	24.119	22.566
Nombre de travailleurs en ETP	25.497	24.287	23.555	22.588	21.149
Nombre de magasins propres	468	436	418	394	372
Surface commerciale des magasins propres en m <sup>2</sup>	589.610	546.993	528.936	487.958	461.763
Total du bilan au 31/3	3.721,8	3.443,3	3.167,0	3.017,3	2.632,4



# 04

## Corporate governance

Administration, surveillance et direction .....	140
Gouvernance d'entreprise / Administration durable .....	142
Actionnariat – actions Colruyt.....	157

# 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 2017
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	X		2016  2016  2017  2017
Administrateurs indépendants	Wim COLRUYT		X	2014
	BVBA DELVAUX TRANSFER, ayant comme représentant permanent Willy Delvaux  Astrid De Lathauwer	X	X	2017  2017
Secrétaire	Jean de LEU de CECIL			

Messieurs Jef Colruyt, Frans Colruyt, Piet Colruyt, Wim Colruyt, Willy Delvaux et François Gillet revêtent, en marge de leurs mandats d'administrateur au sein des sociétés de Colruyt Group, encore d'autres mandats d'administrateur.

### 1.1.2. Commissaire

CVBA KLYNVELD PEAT MARWICK GOERDELER, Réviseurs d'entreprises, représentée par Monsieur Ludo RUYSEN [00949]. Le mandat du commissaire vient à échéance après l'Assemblée générale de 2016.

Les deux 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 2018.

### 1.1.3. Mandats

Nomination et réélection des administrateurs :

Les mandats suivants viennent à échéance après l'Assemblée générale du 24 septembre 2014 :

- Mandat de Monsieur Jef Colruyt ;
- Mandat de Monsieur Wim Colruyt.

### 1.1.4. Administrateur honoraire

Leo DESCHUYTENEER

## 1.2. Direction

### 1.2.1. Conseil de direction de Colruyt Group

Jef COLRUYT (1)	Administrateur délégué, Président du Conseil de direction et COO Services
Frans COLRUYT (1) (2)	Administrateur délégué et COO Retail Directeur général Colruyt (à partir du 01/01/2014)
Luc ROGGE (2)	Directeur général Colruyt (jusqu'au 31/12/2013)
Dries COLPAERT	Directeur général Colruyt France et Foodservice
Dirk DEPOORTER	Directeur général Spar Retail
Chris VAN WETTERE	Directeur général OKay et Bio-Planet
Dirk BERTELOOT	Directeur général Dreamland, Dreambaby et Collishop
Marc HOFMAN	Directeur financier
Koen DEMAESCHALCK	Directeur Ressources humaines & Organisation
Peter VANBELLINGEN	Directeur Business Processes & Systems
Koen BAETENS	Directeur Technics & Immo (T&I)

Martine PAUWELS

Directeur Logistique, Transport et  
Services de production

Jean-Pierre ROELANDS

Directeur Concepts de magasin

Claude ROMAIN

Directeur des Ventes Colruyt

Guido SORET

Directeur adjoint des Ventes  
Colruyt Ouest

Rudi DEWULF

Directeur adjoint des Ventes  
Colruyt Centre

Bart DE SCHUTTER

Directeur adjoint des Ventes  
Colruyt Centre Ouest

Christian BOURG

Directeur adjoint des Ventes  
Colruyt Sud Est

### 1.2.2.3. OKay et Bio-Planet

Chris VAN WETTERE

Directeur général

Fabrice GOBBATO

Directeur Ventes et Marketing

OKay

### 1.2.2.4. Dreamland, Dreambaby et Collishop

Dirk BERTELOOT

Directeur général

André CERON

Directeur adjoint Logistique et  
Services administratifs

### 1.2.2.5. Spar Retail

Dirk DEPOORTER

Directeur général

Jean-François STEVENS

Directeur des Ventes

Erik PAPPAERT

Directeur adjoint Logistique

Jan PELGRIMS

Directeur adjoint Achats

### 1.2.2.6. Retail France et Foodservice Belgique et France

Dries COLPAERT

Directeur général Colruyt France  
et Foodservice

Laurent FRANSIOLI

Directeur Finance et  
Administration

Dries COLPAERT

Directeur Opérationnel GMS

Antonio LOPEZ

Directeur adjoint Ventes

Gilles POINSOT

Magasins intégrés

Anthony MEILLER

Directeur adjoint Magasins affiliés

Geert ROELS

Directeur adjoint T&I et Logistique

Pascal DUBOIS

Directeur Opérationnel

Jean-Claude LEROY

Foodservice France (RHD)

Directeur Achats (RHD)

### 1.2.2. Conseil d'avenir de Colruyt Group

Jef COLRUYT (1)	Administrateur délégué, Président du Conseil de direction et COO Services
Frans COLRUYT (1) (2)	Administrateur délégué et COO Retail Directeur général Colruyt (à partir du 01/01/2014)

### 1.2.2.1. Services de support, Symeta, DATS24 et WE-Power

Marc HOFMAN	Directeur financier
Koen DEMAESCHALCK	Directeur Ressources humaines & Organisation
Wim MERTENS	Directeur adjoint Relations sociales
Peter VANBELLINGEN	Directeur Business Processes & Systems
Philip D'HOOGE	Directeur Premedia et Symeta
Koen BAETENS	Directeur Technics & Immo
Filip VAN LANDEGHEM	Directeur adjoint Real Estate et DATS24

### 1.2.2.2. Colruyt

Frans COLRUYT (2)	Directeur général (à partir du 01/01/2014)
Tony DEBOCK	Directeur Promotion groupes de produits
Christophe DEHANDSCHUTTER	Directeur des Achats
Stefan GOETHAERT	Directeur Vlevico

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

#### Période de présentation 2013/2014

(1) Le Conseil d'administration a décidé le 27/03/2014 de nommer Messieurs Jef Colruyt et Frans Colruyt en tant qu'administrateurs délégués de la société. Cette nomination a été publiée le 22/05/2014 dans les Annexes au Moniteur Belge.

(2) Après une carrière de plus de 37 ans au sein de Colruyt Group, dont 17 ans en tant que directeur général, Monsieur Luc Rogge est entré en régime de fin de carrière en janvier 2014. Le groupe tient à le remercier pour son dévouement tout au long de ces années et pour tout ce qu'il a apporté à l'enseigne Colruyt. Monsieur Frans Colruyt, COO Retail, reprend à partir du 01/01/2014 la majeure partie de ses tâches, et ce pour une période d'environ un an.

## 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 compte actuellement une femme parmi ses membres. Le Conseil d'administration se prépare à faire en sorte que d'ici la date butoir imposée par la loi, au moins un tiers des membres du Conseil d'administration soient du sexe féminin.

- 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 l'un d'entre eux la présidence 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. S'il y a partage, la voix du Président est prépondérante.

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

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

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

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

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

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

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.

À l'exception de Jef Colruyt et de Frans 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. À cet effet, les intéressés doivent envoyer une déclaration à l'Autorité des Services et Marchés financiers (FSMA) et à la société.

La dernière déclaration de transparence est toujours publiée dans le rapport annuel de la société et sur le site [www.colruytgroup.com/infos financières](http://www.colruytgroup.com/infos financières).

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, informer 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.colruygroup.com/infos](http://www.colruygroup.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. Événements 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.colruygroup.com/infos](http://www.colruygroup.com/infos) financières.

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 14 juin 2013, le 13 septembre 2013, le 14 novembre 2013 et le 21 mars 2014. 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 d'audit.

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

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

### 2.2.2. Comité de rémunération

Le Comité de rémunération a été constitué en 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.colruygroup.com/infos](http://www.colruygroup.com/infos) financières.

Sous la présidence d'Astrid De Lathauwer, le Comité de rémunération s'est réuni le 14 juin 2013, le 13 septembre 2013, le 14 novembre 2013 et le 21 mars 2014. 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 de rémunération a également rédigé les contrats de collaboration de Jef Colruyt et de Frans Colruyt, et les a soumis à l'approbation du Conseil d'administration.

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 13 juin 2014.

La cellule « Compensation and benefits » de la direction Ressources humaines & 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 2013, septembre 2013, novembre 2013 et mars 2014. Les trois premières réunions ont chacune duré deux jours 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 2014 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.

Hormis le contrat, la rémunération et la rémunération variable de Jef Colruyt et de Frans Colruyt, les administrateurs n'ont pas fait mention d'autres situations susceptibles d'induire un conflit d'intérêts. Le contrat, la rémunération et la rémunération variable de Jef Colruyt et de Frans Colruyt ont été abordés et finalisés par le Comité de rémunération et approuvés par le Conseil d'administration à l'absence chaque fois des deux intéressés, qui n'ont pris part ni aux délibérations ni à la décision. Le résultat de ces décisions est décrit dans le rapport de rémunération.

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 en septembre 2014. 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 conclusions de ce trajet 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 2013 - 2014

Le Comité de rémunération a formulé 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 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 taille et de complexité.

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 employés 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

#### **Conseil d'administration**

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

En 2013/2014, les membres du Conseil d'administration ont perçu les émoluments suivants :

#### **Emoluments reçus en 2013/2014 (2)**

Anima (3)	270.000 EUR
Herbeco	90.000 EUR
Farik	90.000 EUR
Rebelco (4)	90.000 EUR
Jef Colruyt	90.000 EUR
Frans Colruyt	90.000 EUR
Wim Colruyt	90.000 EUR
Willy Delvaux (BVBA Delvaux Tranfer, administrateur indépendant)	90.000 EUR
Astrid De Lathouwer (administrateur indépendant)	90.000 EUR

(2) Montants bruts sur base annuelle.

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

(4) La rémunération de François Gillet est payée à la S.A. Rebelco (filiale du groupe Sofina).

#### **Répartition du bénéfice**

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale des actionnaires du 24 septembre 2014 d'attribuer 3.497.545 EUR sous la forme de tantièmes aux sociétés suivantes, représentant les actionnaires de référence du groupe (5) :

<b>Tantièmes exercice 2013/2014</b>	
Anima	991.840 EUR
Herbeco	835.235 EUR
Farik	835.235 EUR
Rebelco (6)	835.235 EUR

(5) La proposition en vue de l'octroi de tantièmes vise les 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.

(6) La rémunération de François Gillet en sa qualité d'administrateur représentant l'actionnaire de référence Groupe Sofina est payée à la S.A. Rebelco (filiale du groupe Sofina).

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 2013-2014 et sont octroyés afin de garantir la stabilité au sein de l'administration de l'entreprise. Ces tantièmes représentent au 31/03/2014 0,0529 % 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, la variabilité du salaire en fonction de l'objectif représente 85 % du salaire de base.

Pour les autres membres du Conseil de direction, la rémunération variable en fonction de l'objectif 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 2013-2014 des éléments suivants :

Salaire de base	558.000 EUR
Rémunération variable en espèces	594.896 EUR
Contributions payées pour l'assurance de groupe	97.356 EUR
Autres composantes	7.920 EUR

L'Assemblée générale extraordinaire du 13 octobre 2011 a décidé de faire valoir l'autorisation prévue à l'article 520ter du Code des sociétés et de renoncer explicitement à l'application du régime en matière d'acquisition définitive des actions et options sur actions, ainsi qu'au régime prévoyant l'échelonnement dans le temps du paiement de la rémunération variable à toutes les personnes relevant du champ d'application de ces dispositions. 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 2013-2014, des éléments suivants :

Salaire de base	2.328.882 EUR
Rémunération variable en espèces	1.579.516 EUR
Contributions payées pour l'assurance de groupe	332.417 EUR
Autres composantes	33.540 EUR

Ces chiffres reflètent les montants bruts sur base

annuelle. Par rapport à l'année dernière, le nombre de membres de la direction repris dans ces chiffres est resté constant. Les chiffres reflètent la rémunération pour un exercice complet, ou pour la période durant laquelle le membre concerné de la direction était membre du Conseil de direction. En dehors d'une adaptation salariale exceptionnelle en faveur de Frans Colruyt dans le cadre de sa promotion au poste de COO Retail, aucune modification particulière n'a été apportée aux salaires des membres du Conseil de direction. Le salaire variable inclut la rémunération pour les prestations fournies au profit du groupe au cours de l'exercice 2012-2013. Pour Luc Rogge, le salaire variable inclut la rémunération pour les prestations fournies au profit du groupe au cours des exercices 2012-2013 et 2013-2014. À l'exception de Frans Colruyt, COO Retail, tous les membres du Conseil de direction sont repris dans l'aperçu ci-dessus en tant que salariés. Colruyt Group s'acquitte sur leurs salaires bruts des cotisations en faveur de l'ONSS.

Les directeurs ont la possibilité, conformément à la loi du 22 mai 2001, de percevoir leur participation aux bénéfices sous la forme d'actions. En application de l'article 75 de la loi-programme du 27/12/2012, le montant pouvant être versé au titre de bonus lié aux résultats non récurrents a été revu à la hausse. Cette possibilité s'est traduite par un glissement de la participation aux bénéfices vers le bonus lié aux résultats non récurrents, et donc par une diminution par rapport à l'exercice précédent du montant pouvant être converti en actions. Un seul membre du Conseil de direction n'a pas encore suffisamment d'ancienneté au sein du groupe pour entrer en ligne de compte pour l'octroi de la participation aux bénéfices. Le nombre d'actions acquises par les directeurs bénéficiant de la participation aux bénéfices a ainsi diminué de 706 à 431. La valeur de ces actions est incluse dans le calcul figurant ci-dessus.

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 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.

Suivant l'avis du Comité de rémunération, le Conseil d'administration a marqué son accord en vue de l'octroi à Luc Rogge d'une indemnité de départ équivalant à un peu plus de 16 mois de salaire de base et de salaire variable. Le Conseil d'administration juge cette indemnité appropriée au titre de reconnaissance de l'apport stratégique et de la valeur ajoutée de Luc Rogge pour Colruyt Group, et plus généralement pour ses excellents états de service en tant que directeur et membre du Conseil de direction de Colruyt Group.

## **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 employés et notre organisation, qui forment un ensemble harmonisé (le « modèle organisationnel » du groupe) et contribuent dans le cadre du « savoir-faire » et de l'« entrepreneurial » 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 employés (descriptions de fonctions, processus de sélection, gestion des compétences par le biais d'entretiens d'évolution et de plans de formation).

Les 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 stratégiques qui a été lancé en 2013 et qui s'inscrit dans la stratégie du groupe.

### 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 employés et d'autre part d'inventorier les risques

auxquels nous sommes exposés pour ensuite pouvoir les maîtriser. Nous voulons encourager nos employés à prendre des risques contrôlés, vu que l'entrepreneuriat repose sur la prise de risques. À cette fin, tous les supérieurs hiérarchiques et employés concernés suivent les sessions de formation de Coris. D'ici la fin 2014, 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.

Les membres de la direction ont 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 Meilleurs

Prix 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 d'achats. Le succès de cette croissance dépend donc de la mesure dans laquelle le groupe parvient à réaliser des achats 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 achats en recourant à un processus d'achat 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 Core. 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 : à cet égard, 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 employés 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. À la suite de modifications de la législation ou de la réglementation, le groupe peut se voir obligé de consentir des investissements supplémentaires dans ses processus administratifs ou autres, et ce à chaque modification du cadre légal.

Les changements dans la réglementation dans un pays ou une région où le groupe déploie des activités peuvent avoir une influence sur le résultat de Colruyt Group. Dans la mesure du possible, le groupe tente de réagir de manière proactive à ces changements en adoptant une attitude innovante et progressiste.

Le meilleur exemple est la législation environnementale, dans le cadre de laquelle nous allons déjà au-devant de l'éventuel renforcement des contrôles des émissions en investissant de manière proactive dans l'énergie solaire et l'énergie éolienne. 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 de déontologie que les employés doivent respecter.

#### **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 optimaliser 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 employés 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 employés 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 résident dans le compte rendu cockpit, qui évalue la réalisation des principaux KPI financiers et opérationnels par rapport aux prévisions :

- tableaux de bord financiers : chiffre d'affaires, bénéfice brut, charges salariales, autres charges directes et indirectes et amortissements, EBIT et EBITDA ;
- compte rendu opérationnel : compte rendu détaillé au sujet du chiffre d'affaires, du bénéfice brut, des charges salariales, de la contribution des magasins, de la productivité des magasins ;
- compte rendu de projets en vue du suivi des projets.

#### **2.3.2.5. Monitoring**

Le monitoring désigne le contrôle du fonctionnement effectif des systèmes de gestion des risques.

Le Conseil d'administration contrôle le bon fonctionnement des systèmes de gestion des risques

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

Tant l'audit externe que la gestion des risques servent à évaluer l'organisation et le fonctionnement des contrôles internes intégrés dans les processus et systèmes, et ce partant de leur perspective respective : pour l'audit externe, l'objectif poursuivi est la certification des comptes annuels du groupe, tandis que pour la gestion des risques, il s'agit plutôt de maîtriser les risques inhérents aux processus et leurs potentielles retombées.

La surveillance journalière est 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.

Les analystes opérationnels remplissent dans ce cadre un rôle de signalisation et de consultance vis-à-vis des responsables opérationnels.

### **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. À 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). À 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

10/09/2014	Date d'enregistrement pour le dépôt des actions en vue de la participation à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires
24/09/2014 (16 h 00)	Assemblée générale des actionnaires relative à l'exercice 2013/2014
	<b>Dividende (coupon 4)</b>
29/09/2014	Ex-date (détachement des coupons)
01/10/2014	Record date (centralisation des coupons)
02/10/2014	Mise en paiement
13/10/2014	Attestations relatives à l'exonération ou à la réduction du précompte mobilier sur les dividendes en notre possession
14/10/2014	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)
25/11/2014 (17 h 45)	Publication des informations semestrielles de l'exercice 2014/2015
26/11/2014	Réunion d'information avec les analystes financiers
23/06/2015 (17 h 45)	Publication du résultat de l'exercice 2014/2015
24/06/2015	Information aux analystes financiers
31/07/2015	Publication du rapport annuel de l'exercice 2014/2015 sur notre site Internet <a href="http://www.colruytgroup.com">www.colruytgroup.com</a>
30/09/2015 (16 h 00)	Assemblée générale des actionnaires relative à l'exercice 2014/2015

#### 3.1. Dividende de l'exercice 2013/2014 (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 2013/2014.

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. 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 13 octobre 2014 au plus tard.

Le dividende de l'exercice 2013/2014 sera mis en paiement à partir du 2 octobre 2014, contre remise du coupon n° 4 aux guichets des institutions financières. BNP Paribas Fortis Banque agira en tant qu'organisme de paiement (Principal Paying Agent) des dividendes.

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 24 septembre 2014

## Information sur l'action Colruyt

Cotation

Euronext Brussels (depuis 1976)

Membre de l'indice Bel20

Ticker action

**COLR**  
LISTED  
NYSE  
EURONEXT

Code ISIN BE0974256852

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, seules les actions portant le code ISIN BE0974256852 sont cotées sur Euronext Bruxelles. Les anciennes actions ne sont plus cotées 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.

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



### Évolution 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.

	2013/2014	2012/2013
<b>Nombre d'actions</b>		
Actions participant aux bénéfices	156.169.749	164.852.849
Actions propres	412.088	8.350.868
Actions en possession de filiales	0	0
Solde des actions participant aux bénéfices au 1er juin (1)	155.757.661	156.501.981
<b>Données par action (en euros) à la date de clôture de la période de reporting (31 mars)</b>		
Dividende brut	1,00	1,00
Dividende net/action ordinaire	0,75	0,75
Bénéfice	2,24	2,26
Base de calcul (moyenne pondérée au 31/03) (2)	156.447.069 actions	156.217.581 actions
<b>Cours boursier à Bruxelles (en euros)</b>		
Cours boursier au 31/3	40,00	37,72
Cours le plus élevé de l'exercice (cours de clôture)	44,15	38,49
Cours le plus bas de l'exercice (cours de clôture)	36,055	29,46
<b>Valeur boursière au 31/3 (en millions d'euros)</b>	<b>6.606,79</b>	<b>6.218,25</b>

(1) Situation respectivement au 01/06/2014 et au 01/06/2013.

(2) Calculée 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 aux fins de 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 897.800 actions propres, représentant un investissement total de 35,62 millions d'euros.

Au 31 mars 2014, la S.A. Ets. Fr. Colruyt possède 9.184.747 actions propres, soit 5,56 % du nombre total d'actions émises (165.169.749) à la fin de la période de reporting.

Sous la condition suspensive de l'approbation par l'Assemblée générale, 37.378 actions propres seront données aux travailleurs qui souhaitent recevoir leur participation aux bénéfices 2013/2014 sous la forme d'actions.

Conformément à un mandat conféré par l'Assemblée générale extraordinaire du 16/10/2009, le Conseil d'administration a décidé le 26 mai 2014 de faire procéder à la destruction d'un total de 9 millions d'actions propres. Pour la situation des actions propres au 01/06/2014, nous renvoyons au tableau présenté ci-dessous.

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

Pendant la période de reporting	2013/2014
Actions propres en notre possession au début de la période de reporting (01/04/2013)	+ 8.350.868
Octroyées aux travailleurs dans le cadre de la participation aux bénéfices 2012/2013, en date du 30/09/2013	- 63.921
Rachetées en 2013/2014	+ 897.800
Nombre total d'actions propres en notre possession à la fin de la période de reporting (31/03/2014)	9.184.747

#### Après la période de reporting

Rachat d'actions propres durant la période du 01/04/2014 au 01/06/2014	+ 227.341
Destruction d'actions propres (1)	- 9.000.000
<b>Nombre total d'actions propres en notre possession au 01/06/2014</b>	<b>412.088</b>

(1) Après la période de reporting, le Conseil d'administration a fait procéder par acte notarié du 26 mai 2014 à la destruction d'un total de 9 millions d'actions propres.

### 3.4. Structure de l'actionnariat de la S.A. Ets. Fr. Colruyt selon les dernières déclarations de transparence du 26/05/2014

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 26/05/2014 une dernière déclaration de participation mise à jour de la part de la famille Colruyt, du groupe 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 26/05/2014

##### I. Famille Colruyt et apparentés

	Nombre d'actions	%
1. Stichting Administratiekantoor Cozin	0	0,00
2. Familie Colruyt	9.643.869	6,18
3. S.A. Korys	1.000	0,00
4. S.A. H.I.M.	17.039.783	10,91
5. S.A. D.I.M.	17.042.500	10,91
6. S.A. H.I.M. TWEE	0	0,00
7. S.A. H.I.M. DRIE	17.130.124	10,97
8. S.A. D.H.A.M.	17.050.498	10,92
9. S.A. ANIMA	1	0,00
10. S.A. HERBECO	1	0,00
11. S.A. FARIK	1	0,00
12. Stiftung Pro Creatura	149.605	0,13
<b>TOTAL FAMILLE COLRUYT</b>		
<b>AGISSANT DE CONCERT</b>	<b>78.257.382</b>	<b>50,11</b>

##### II. Colruyt Group

Ets. Fr. Colruyt S.A.		
(actions propres rachetées)	412.088	0,26
<b>TOTAL COLRUYT GROUP</b>	<b>412.088</b>	<b>0,26</b>

##### III. Groupe Sofina

N.V. REBELCO	8.500.000	5,44
<b>TOTAL GROUPE SOFINA</b>	<b>8.500.000</b>	<b>5,44</b>
<b>TOTAL FAMILLE COLRUYT, COLRUYT GROUP ET GROUPE SOFINA</b>		
<b>AGISSANT DE CONCERT</b>	<b>87.169.470</b>	<b>55,82</b>

Dénominateur : 156.169.749 (situation au 26/05/2014)

Ce dénominateur tient compte d'une part de la destruction de 9 millions d'actions propres telle que décidée par le Conseil d'administration en date du 26/05/2014, et d'autre part également de la création fin décembre 2013 de 316.900 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, et Impact Capital S.A. sont contrôlées 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 1<sup>er</sup> 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 26 août 2013, 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 26 août 2013, le nombre d'actions concernées détenues de concert était de 95.369.305, soit 57,85 % des actions Colruyt en circulation à cette date (164.852.849).

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

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

### 3.6. Ethibel



La S.A. Ets. Fr. Colruyt fait partie depuis le 07/09/2012 du registre d'investissement Ethibel EXCELLENCE. Cette sélection a été confirmée une nouvelle fois en 2014. 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 la responsabilité sociétale (RSE).

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.....	164
2. Etat consolidé du résultat global.....	164
3. Etat consolidé de la situation financière .....	165
4. Etat consolidé des variations des capitaux propres .....	166
5. Etat consolidé des flux de trésorerie .....	167
6. Déclaration des personnes responsables.....	168
7. Rapport du commissaire .....	169
8. Notes aux états financiers consolidés.....	172

# 1. Compte de résultats consolidé

	Note	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)			
Chiffre d'affaires	8.3	8.652,0	8.311,6
Coût des marchandises vendues	8.3	(6.501,0)	(6.205,3)
<b>Marge brute</b>	<b>8.3</b>	<b>2.151,0</b>	<b>2.106,3</b>
Autres produits d'exploitation	8.4	66,5	71,7
Services et biens divers	8.5	(403,9)	(380,2)
Avantages du personnel	8.6	(1.097,1)	(1.062,0)
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants		(198,7)	(184,7)
Provisions et pertes de valeur sur actifs courants		(5,7)	(9,0)
Autres charges d'exploitation	8.4	(24,0)	(27,0)
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>		<b>488,1</b>	<b>515,1</b>
Produits financiers	8.7	15,4	10,4
Charges financières	8.7	(10,8)	(23,5)
<b>Résultat financier net</b>	<b>8.7</b>	<b>4,6</b>	<b>(13,1)</b>
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	8.12, 8.13	4,4	0,5
<b>Bénéfice avant impôts</b>		<b>497,1</b>	<b>502,5</b>
Impôts sur le résultat	8.8	(147,3)	(148,9)
<b>Bénéfice de l'exercice</b>		<b>349,8</b>	<b>353,6</b>
<b>Attribuable aux:</b>			
Participations ne donnant pas le contrôle		(0,2)	(0,1)
Actionnaires de la société mère		350,0	353,7
Bénéfice par action - de base et dilué (en EUR)	8.22	2,24	2,26

# 2. Etat consolidé du résultat global

	Note	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)			
<b>Bénéfice de l'exercice</b>		<b>349,8</b>	<b>353,6</b>
<b>Eléments qui ne seront pas reclassés en résultat net</b>			
Profit/(perte) actuariel sur passifs relatifs aux avantages du personnel à long terme	8.17, 8.24	(0,6)	(8,9)
<b>Total des éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net</b>		<b>(0,6)</b>	<b>(8,9)</b>
<b>Eléments qui pourraient être reclassés en résultat net</b>			
Bénéfices/(pertes) résultant de la conversion de devises de filiales étrangères		(0,6)	0,4
Quote-part dans les autres éléments du résultat global des participations prises selon la méthode de mise en équivalence		6,8	0,9
<b>Total des éléments qui pourraient être reclassés en résultat net</b>		<b>6,2</b>	<b>1,3</b>
<b>Autres éléments du résultat global de l'exercice</b>		<b>5,6</b>	<b>(7,6)</b>
<b>Résultat global de l'exercice</b>		<b>355,4</b>	<b>346,0</b>
<b>Attribuable aux:</b>			
Participations ne donnant pas le contrôle		(0,2)	(0,1)
Actionnaires de la société mère		355,6	346,1

L'état du résultat global ci-dessus présente tous les éléments après déduction de leur impact fiscal.

### 3. Etat consolidé de la situation financière

	Note	31.03.14	31.03.13
(en millions d'EUR)			
Goodwill	8.9	89,3	89,6
Immobilisations incorporelles	8.10	52,9	51,6
Immobilisations corporelles	8.11	1.647,7	1.535,1
Participations dans des entreprises associées	8.12	0,1	0,3
Participations dans des coentreprises	8.13	130,3	119,0
Placements	8.14	29,7	35,7
Actifs d'impôt différé	8.17	3,3	10,3
Autres créances	8.19	26,6	20,3
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>1.979,9</b>	<b>1.861,9</b>
Stocks	8.18	574,7	550,4
Créances commerciales	8.19	490,7	469,4
Créances d'impôt exigible		5,0	3,0
Autres créances	8.19	41,3	27,0
Placements	8.14	25,4	25,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.20	602,6	503,9
Actifs détenus en vue de la vente	8.16	2,2	2,7
<b>Total des actifs courants</b>		<b>1.741,9</b>	<b>1.581,4</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>3.721,8</b>	<b>3.443,3</b>
Capital		260,6	249,2
Réserves et résultats reportés		1.704,5	1.542,0
<b>Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</b>		<b>1.965,1</b>	<b>1.791,2</b>
Participations ne donnant pas le contrôle		1,8	1,7
<b>Total des capitaux propres</b>	8.21	<b>1.966,9</b>	<b>1.792,9</b>
Provisions	8.23	18,3	16,0
Passifs relatifs aux avantages du personnel	8.24	56,0	51,3
Passifs d'impôt différé	8.17	59,4	57,3
Passifs productifs d'intérêts et autres passifs	8.25, 8.26	28,5	29,1
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>162,2</b>	<b>153,7</b>
Découverts bancaires	8.20	0,6	-
Passifs productifs d'intérêts	8.25	3,1	3,1
Dettes commerciales	8.26	1.063,5	967,4
Passifs d'impôt exigible		55,9	64,5
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	8.26	469,6	461,7
<b>Total des passifs courants</b>		<b>1.592,7</b>	<b>1.496,7</b>
<b>Total des passifs</b>		<b>1.754,9</b>	<b>1.650,4</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS</b>		<b>3.721,8</b>	<b>3.443,3</b>

## 4. Etat consolidé des variations des capitaux propres

Attribuables aux actionnaires de la 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 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>
Résultat global de l'exercice	-	-	5,6	350,0	355,6	(0,2)	355,4
Bénéfice de l'exercice	-	-	-	350,0	350,0	(0,2)	349,8
Autres éléments du résultat global de l'exercice	-	-	5,6	-	5,6	-	5,6
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>11,4</b>	<b>(34,0)</b>	<b>0,8</b>	<b>(159,9)</b>	<b>(181,7)</b>	<b>0,3</b>	<b>(181,4)</b>
Augmentation de capital	8,21	11,4	-	1,9	-	13,3	-
Rachat d'actions propres	-	(35,7)	0,5	-	(35,2)	-	(35,2)
Actions propres distribuées comme participation aux bénéfices	8,21	-	1,9	(1,6)	-	0,3	-
Dividendes	8,21	-	-	-	(160,1)	(160,1)	-
Participations ne donnant pas le contrôle suite à la libération de capital	-	-	-	-	-	0,3	0,3
Autres	-	(0,2)	-	0,2	-	-	-
<b>Au 31 mars 2014</b>	<b>260,6</b>	<b>(296,7)</b>	<b>4,8</b>	<b>1.996,4</b>	<b>1.965,1</b>	<b>1,8</b>	<b>1.966,9</b>
<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 global de l'exercice	-	-	(7,6)	353,7	346,1	(0,1)	346,0
Bénéfice de l'exercice	-	-	-	353,7	353,7	(0,1)	353,6
Autres éléments du résultat global de l'exercice	-	-	(7,6)	-	(7,6)	-	(7,6)
<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	-
Rachat d'actions propres	-	(2,7)	(0,1)	-	(2,8)	-	(2,8)
Actions propres distribuées comme participation aux bénéfices	8,21	-	3,0	0,3	-	3,3	-
Annulation d'actions propres	-	121,6	-	(121,6)	-	-	-
Dividendes	8,21	-	-	-	(151,8)	(151,8)	-
Participations ne donnant pas le contrôle suite à une nouvelle constitution	-	-	-	-	-	1,2	1,2
Participations ne donnant pas le contrôle suite à une 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>

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 autres éléments du résultat global 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 comme participation aux bénéfices.

# 5. Etat consolidé des flux de trésorerie

	Note	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)			
<b>Activités opérationnelles</b>			
<i>Bénéfice de l'exercice</i>		349,8	353,6
Ajustements pour:			
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants		198,7	184,7
Produits des placements et charges d'intérêts		(9,4)	(1,9)
Impôts sur le résultat		147,3	148,9
Autres (1)		2,8	15,1
<i>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant les variations</i>			
<i>du fonds de roulement et des provisions</i>		689,2	700,4
Diminution/(augmentation) des créances commerciales et autres créances		(24,8)	(30,4)
Diminution/(augmentation) des stocks		(23,5)	13,1
(Diminution)/augmentation des dettes commerciales et autres passifs		101,4	111,4
(Diminution)/augmentation des provisions et passifs relatifs aux avantages du personnel		4,5	6,0
Intérêts payés		(1,5)	(3,3)
Intérêts perçus		8,3	7,4
Dividendes perçus		0,5	-
Impôts payés sur le résultat		(148,4)	(149,6)
<i>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</i>		605,7	655,0
<b>Activités d'investissement</b>			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(336,9)	(248,5)
Regroupements d'entreprises (déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie acquis) et désinvestissements d'entreprises (déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie cédés)	8.15	(1,1)	(11,9)
Perte de contrôle de filiales		-	(4,7,2)
(Augmentation de participation dans)/remboursements de participations des entreprises associées et co-entreprises	8.12, 8.13	(0,1)	(12,0)
(Acquisitions)/cessions de placements	8.14	(1,1)	(4,7)
(Prêts consentis)/remboursement de prêts consentis		2,9	(0,9)
Produits des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		14,7	15,7
<i>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</i>		(321,6)	(309,5)
<b>Activités de financement</b>			
Produits de l'émission d'actions	8.21	11,4	10,1
Produits de l'augmentation de capital des participations ne donnant pas le contrôle		0,1	-
Rachat d'actions propres		(35,7)	(2,7)
Nouveaux/(remboursement d') emprunts		1,0	(1,4)
Remboursement des dettes de contrats de location-financement	8.25	(2,6)	(3,0)
Dividendes payés		(160,1)	(152,2)
<i>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</i>		(185,9)	(149,2)
<i>Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</i>		98,2	196,3
Solde net de trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 avril		503,9	307,6
Effet des variations des taux de change		(0,1)	-
<i>Solde net de trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 mars</i>	8.20	602,0	503,9

(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)-valeurs sur les placements.

## 6. Déclaration des personnes responsables

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

- les états financiers consolidés pour les périodes 2012/13 et 2013/14, 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.

Marc Hofman  
Directeur Financier  
Colruyt Group

# 7. Rapport du commissaire



**KPMG Réviseurs d'Entreprises**  
Prins Boudewijnlaan 24d  
2650 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 pour l'exercice clos le 31 mars 2014

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 2014, 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 2014, 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 2014, le compte de résultats consolidé et l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et l'état 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) 3.721,8 et l'état du résultat global consolidé se solde par un bénéfice de l'exercice de EUR (million) 355,4.

### *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 que l'organe de gestion 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. 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.

KPMG Réviseurs d'Entreprises, à Bruxelles (n° 0784/050), fait partie du  
réseau mondial de conseil en affaires, fermement affilié avec  
KPMG International Cooperative (KPMG International), à Genève, Suisse.

Siège social:  
Avenue du Roi Albert II  
1120 Bruxelles  
Belgique

KPMG Réviseurs d'Entreprises  
Société civile à responsabilité limitée  
et à responsabilité morale  
TVA BE 0418 132 846  
KPMG Bruxelles

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 relativement 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 ainsi qu'à apprécier 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.

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 2014, 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 et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit (normes ISA) applicables en Belgique, notre responsabilité est, à tous égards significatifs, de vérifier le respect de certaines obligations légales et réglementaires. Sur cette base, nous faisons la déclaration 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 présente pas d'incohérences significatives 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 4 juillet 2014

KPMG Réviseurs d'Entreprises  
Commissaire  
représentée par

Ludo Ruyssen  
Réviseur d'Entreprises

# 8. Notes aux états financiers consolidés

8.1. Méthodes comptables pour les états financiers consolidés.....	173
8.2. Information sectorielle.....	187
8.3. Chiffre d'affaires et marge brute .....	191
8.4. Autres produits et charges d'exploitation.....	192
8.5. Services et biens divers .....	192
8.6. Avantages du personnel.....	193
8.7. Résultat financier net .....	194
8.8. Impôts sur le résultat.....	195
8.9. Goodwill.....	196
8.10. Immobilisations incorporelles .....	197
8.11. Immobilisations corporelles .....	199
8.12. Participations dans des entreprises associées.....	201
8.13. Participations dans des coentreprises (joint ventures) – prise selon la méthode de mise en équivalence.....	202
8.14. Placements.....	202
8.15. Regroupements d'entreprises .....	204
8.16. Groupe d'éléments bilanaires à céder destiné à la vente et cessions de filiales.....	204
8.17. Actifs et passifs d'impôt différé.....	205
8.18. Stocks.....	206
8.19. Créances commerciales et autres créances .....	207
8.20. Trésorerie et équivalents de trésorerie.....	208
8.21. Capitaux propres.....	209
8.22. Bénéfice par action.....	211
8.23. Provisions.....	212
8.24. Passifs non courants relatifs aux avantages du personnel .....	212
8.25. Passifs productifs d'intérêts .....	214
8.26. Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs .....	215
8.27. Gestion des risques.....	216
8.28. Droits et engagements hors bilan.....	220
8.29. Passifs éventuels et actifs éventuels .....	221
8.30. Dividendes payés et proposés.....	222
8.31. Parties liées .....	223
8.32. Evénements postérieurs à la date de clôture.....	224
8.33. Honoraires du commissaire .....	224
8.34. Liste des sociétés consolidées.....	225
8.35. Etats financiers abrégés (non consolidés) de la S.A. Ets. Fr. Colruyt, établis selon les normes comptables belges .....	226

# 8. Notes aux états financiers consolidés

Les notes aux états financiers consolidés suivantes font partie intégrale de ces états financiers consolidés.

## 8.1. Méthodes comptables pour les états financiers consolidés

La S.A. Ets. Fr. Colruyt (ci-après dénommée 'l'Entreprise') est établie en Belgique, à 1500 Hal, et est cotée sur NYSE Euronext Brussels sous le code COLR. Les états financiers consolidés pour l'exercice 2013/14, clôturés au 31 mars 2014, 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', mais après élimination des comptes et transactions intragroupe.

Les états financiers consolidés pour l'exercice 2013/14 ont été approuvés pour publication par le Conseil d'Administration du 19 juin 2014, sous réserve de l'approbation des comptes annuels statutaires non-consolidés lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires qui se tiendra le 24 septembre 2014. Conformément à la législation belge, les états financiers consolidés seront présentés aux actionnaires de Colruyt Group à titre d'information lors de cette même assemblée. Les états financiers consolidés ne font pas l'objet de modifications, exception 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 de l'Entreprise (société mère) telle que proposée à l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Dans le cadre de la préparation des états financiers selon les normes IFRS, il incombe à la direction de Colruyt Group de former des jugements 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'impôt différé*), 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 raisonnables 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'écartier 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'y 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). Sauf si mentionné autrement, 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 2014 inclus.

Les normes (amendements), interprétations et améliorations suivantes s'appliquent à Colruyt Group à partir du 1er avril 2013:

- IAS 1 (Amendement), 'Présentation des états financiers – Présentation des postes des autres éléments du résultat global' (date d'entrée en vigueur 1 juillet 2012). Cet amendement requiert des informations supplémentaires à fournir afin que les autres éléments du résultat global soient regroupés en deux catégories: a) les éléments qui pourront ultérieurement être reclassés en résultat; 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 réparti sur la même base. Cet amendement a seulement eu un effet sur la présentation des autres éléments du résultat global dans les états financiers de Colruyt Group.
- IAS 12 (Amendement), 'Impôts sur le résultat', amendement avec date d'entrée en vigueur le 1 janvier 2013, concernant les impôts différés relatifs au recouvrement d'actifs sous-jacents et plus particulièrement les immeubles de placement évalués suivant le modèle de la juste valeur conformément à IAS 40 'Immeubles de placement'. Etant donné que Colruyt Group n'utilise pas ce modèle de valorisation, l'amendement est considéré comme non pertinent et n'a par conséquent aucun impact sur les états financiers de Colruyt Group.
- IAS 19 (révisé en 2011), 'Avantages du personnel' (date d'entrée en vigueur le 1 janvier 2013). Les

amendements modifient le traitement administratif des régimes de retraite 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 du régime au moment où ils se produisent. Ils éliminent dès lors la «méthode du corridor» 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'a pas d'impact significatif sur les comptes consolidés de Colruyt Group. Toutefois, une analyse de sensibilité additionnelle devrait être reprise dans les annexes des états financiers.

- IFRS 7 (Amendement), 'Instruments financiers: Informations à fournir' (date d'entrée en vigueur le 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 13, 'Evaluation de la juste valeur' (date d'entrée en vigueur le 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'a pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.
- 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'ont pas d'impact matériel sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

Les normes (amendements) et interprétations pertinents au groupe 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:

- IAS 19 (Amendement) 'Avantages du personnel – Régimes à prestations définies: contributions des membres du personnel' (date d'entrée en vigueur le 1 juillet 2014) selon lequel la comptabilisation des cotisations des membres du personnel ou des tiers dans le cadre des régimes à prestations définies est simplifiée. Si les cotisations sont indépendantes du nombre d'années de services, celles-ci peuvent être comptabilisées en déduction du coût de pension au cours de la période où le service est rendu (c'est une méthode autorisée mais pas obligatoire). Cet amendement n'a pas d'impact pour Colruyt Group.
- IAS 28 (Amendement), 'Investissements dans des entreprises associées et des coentreprises' (date d'entrée en vigueur le 1 janvier 2014). L'amendement concerne principalement la comptabilisation des coentreprises selon la méthode de la mise en équivalence. Cet amendement clarifie l'application d'IFRS 5 à une participation, ou une partie d'une participation, dans une entreprise associée ou dans une coentreprise qui remplit les critères pour être classée comme détenue en vue de la vente. De plus, il est interdit de réévaluer une participation restante lorsque qu'il y a cessation d'influence notable ou de contrôle commun, même si la participation dans l'entreprise associée devient une participation dans une coentreprise, et vice versa. Colruyt Group ne prévoit pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés.
- IAS 32 (Amendement), 'Instruments financiers: présentation – Compensation des actifs et passifs financiers' (date d'entrée en vigueur le 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.
- IAS 36 (Amendement) 'Dépréciation d'actifs – Information à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers' (date d'entrée en vigueur le 1 janvier 2014). Cet amendement limite l'information à fournir sur la valeur recouvrable aux cas où une perte de valeur

a été comptabilisée ou reprise. Une note explicative additionnelle est demandée au sujet de l'évaluation à la juste valeur moins les frais de vente. Colruyt Group ne prévoit pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés.

- IAS 39 (Amendement), 'Instruments financiers: Comptabilisation et évaluation – Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture' (date d'entrée en vigueur 1 janvier 2014). La novation d'un dérivé désigné en tant qu'instrument de couverture ne doit pas être considéré comme un évènement qui mène à la cessation de la comptabilité de couverture si certains critères sont satisfaits. Cet amendement n'a pas d'impact sur les comptes consolidés de Colruyt Group.
- IFRS 9 'Instruments financiers' (date d'entrée en vigueur inconnue). Cette norme remplacera 'IAS 39 'Instruments financiers: Comptabilisation et évaluation'. La classification et l'évaluation des instruments financiers et les exigences en matière de pertes de valeur et comptabilité de couverture seront modifiées de façon approfondie. L'impact de cette norme n'a pas encore été estimé. 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 le 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 annulé à la suite de la publication d'IFRS 10. IFRS 10 ne retient qu'une seule base pour la consolidation, à savoir le contrôle. IFRS 10 introduit une nouvelle définition du contrôle qui contient trois éléments:
  - (a) le pouvoir sur l'entreprise détenue;
  - (b) l'exposition à ou la détention de droits aux rendements variables de l'entreprise détenue; et
  - (c) la capacité d'exercer un pouvoir sur une entreprise détenue afin d'impacter ces rendements.Colruyt Group ne prévoit pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés.
- IFRS 11 'Partenariats' (date d'entrée en vigueur le 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 annulé 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 et 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 prévoit pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés.

- IFRS 12 'Informations à fournir sur des participations dans d'autres entités' (date d'entrée en vigueur le 1 janvier 2014). Cette norme prescrit les informations à fournir relatives aux participations dans des filiales, dans des partenariats (activités conjointes et coentreprises), dans des entreprises associées, et/ou dans des entités structurées non consolidées. La norme n'aura pas d'impact sur la comptabilisation, mais uniquement sur les informations à fournir dans les annexes aux comptes consolidés.
- IFRS 10, 11 et 12 (Amendement) 'Etats financiers consolidés, Partenariats et Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités: dispositions transitoires' (date d'entrée en vigueur le 1 janvier 2014). Cet amendement limite les retraitements potentiels suite à l'application des normes IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 à une année. Ces amendements n'auront, comme estimé, pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.
- IFRS 10, 12 et IAS 27 (Amendement) 'Entités d'investissement' (date d'entrée en vigueur le 1 janvier 2014). Certaines entités d'investissement sont dispensées de consolidation et doivent présenter leurs investissements sur une ligne au bilan évalués à la juste valeur. De nouvelles notes explicatives sont également introduites pour les entités d'investissement selon IFRS 12 et IAS 27. Cet amendement n'a pas d'impact sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

• Améliorations aux IFRS cycle 2010-2012, publiées en décembre 2013 (date d'entrée en vigueur le 1 juillet 2014), sont une série de petites améliorations aux normes existantes: IFRS 2 'Paiement fondé sur des actions', IFRS 3 'Regroupements d'entreprises', IFRS 8 'Secteurs opérationnels', IFRS 13 'Evaluation de la juste valeur', IAS 16 'Immobilisations corporelles', IAS 24 'Informations relatives aux parties liées', et IAS 38 'Immobilisations incorporelles'. Ces améliorations n'ont pas d'impact matériel sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

• Améliorations aux IFRS cycle 2011-2013, publiées en décembre 2013 (date d'entrée en vigueur le 1 juillet 2014), sont une série de petites améliorations aux normes existantes: IFRS 1 'Première application des normes internationales d'informations financières', IFRS 3 'Regroupement d'entreprises', IFRS 13 'Evaluation de la juste valeur', IAS 40 'Immeubles de placement'. Ces améliorations n'ont pas d'impact matériel sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

• IFRIC 21 'Taxes prélevées par une autorité publique' (date d'entrée en vigueur le 17 juin 2014). Cette interprétation fournit des conseils sur la comptabilisation d'un passif lié au paiement des taxes, autres que l'impôt sur le résultat, en application d'IAS 37 'Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels'. L'analyse de l'impact éventuel de cette interprétation est en cours.

### 8.1.3. Principes de consolidation

Les états financiers consolidés de Colruyt Group se composent des états financiers de l'Entreprise, de ses filiales après élimination des soldes et transactions intragroupe et des participations de Colruyt Group dans les entités associées et les coentreprises.

#### a. Filiales

Les filiales sont les entités dans lesquelles Colruyt Group détient le contrôle. Ce contrôle se définit comme le pouvoir de Colruyt Group de diriger, de façon directe ou indirecte, la gestion financière et opérationnelle 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 d'évaluation s'effectue transaction par transaction. 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 les participations de Colruyt Group dans des filiales qui ne se traduisent pas par une perte de contrôle sont comptabilisés comme des transactions portant sur des capitaux propres. La valeur comptable de la quote-part de Colruyt Group et des participations ne donnant pas le contrôle est ajustée pour tenir compte des changements des participations relatives dans les filiales.

Lorsque Colruyt Group perd le contrôle d'une filiale, le résultat net de la sortie est calculé comme l'écart entre:

- le total de la juste valeur de la contrepartie reçue et de la juste valeur de toute participation conservée; et
- 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, sont enregistrés de la même façon que lors d'une cession des actifs et passifs concernés (c.-à-d. reclassé en résultat net ou transféré directement aux résultats reportés). 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, dans le cas échéant, comme le coût, lors de la comptabilisation initiale, d'un investissement dans une entreprise associée ou coentreprise.

#### **b. Participations prises dans des entreprises associées**

Les participations prises dans des entreprises associées sont définies comme des entités au sein desquelles Colruyt Group exerce une influence notable sur la gestion financière et opérationnelle mais n'ayant pas de contrôle ou de contrôle conjoint 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 la participation dans l'entreprise associée, cette valeur comptable est réduite à zéro dans le bilan de Colruyt Group et les pertes supplémentaires ne sont plus comptabilisées, sauf si Colruyt Group a contracté des obligations au nom de cette entreprise associée.

#### **c. Coentreprises (joint ventures)**

Les coentreprises sont les entités sur lesquelles Colruyt Group exerce un contrôle conjoint selon un accord contractuel. Un contrôle conjoint suppose que la gestion financière et opérationnelle soit menée avec le consentement unanime de toutes les 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 les entreprises associées 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, tenant compte 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 d'entreprises (comme définit par IFRS 3 'Regroupement 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 relatifs à l'acquisition sont immédiatement 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 conditionnel, évalué à sa juste valeur à la date d'acquisition. Les variations ultérieures de la juste valeur de la contrepartie conditionnelle qui constituent des ajustements de période d'évaluation (voir ci-dessous) sont reflétées dans le coût d'acquisition. Toutes les autres variations de juste valeur de la contrepartie conditionnelle présentée comme actif ou passif sont comptabilisées conformément aux normes IFRS applicables. Les variations de juste valeur de la contrepartie conditionnelle classée comme capitaux propres ne sont pas comptabilisées.

Lors d'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 doit 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 traités 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 'Regroupements d'entreprises' sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition à l'exception:

- des actifs ou passifs d'impôt différé 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;
- des 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';
- des actifs (ou des groupes destinés à être cédés) 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. Durant la période d'évaluation (voir ci-dessous), des actifs ou passifs additionnels sont comptabilisés ou les montants provisoires sont ajustés, 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.

La période d'évaluation est la période allant de la date d'acquisition jusqu'à la date où Colruyt Group a obtenu l'information à propos des faits et des circonstances connus à la date d'acquisition.

La période d'évaluation 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 de toutes ses filiales, les états financiers des filiales individuelles sont convertis en EUR, la monnaie fonctionnelle de l'Entreprise et la monnaie de présentation du groupe, et ceci selon les modalités suivantes:

- les actifs et passifs au taux de clôture de la Banque Centrale Européenne à la date de clôture;
- les produits, les charges et les flux de trésorerie au taux de change moyen de l'exercice comptable (qui se rapproche du taux de change à la date de la transaction);
- les comptes de capitaux propres au taux de change historique.

Les différences de change résultant de la conversion – au taux de clôture – des investissements nets dans les filiales, des participations dans les entreprises associées et coentreprises étrangères sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global sous la rubrique 'Bénéfices/(pertes) résultant de la conversion de devises de filiales étrangères', repris dans le poste 'Autres réserves'.

Au moment de la sortie du périmètre d'une activité située à l'étranger (par exemple vente de la totalité de la participation de Colruyt Group dans une activité située à l'étranger, ou vente donnant lieu à une perte de contrôle d'une filiale qui comprend une activité située à l'étranger, ou vente donnant lieu à une perte du contrôle conjoint sur une entité contrôlée conjointement qui comprend une activité située à l'étranger, ou vente donnant lieu à une perte d'influence notable sur une entreprise associée qui comprend une activité située à l'étranger), tous les écarts de change cumulés en capitaux propres en rapport avec cette activité attribuables aux actionnaires de Colruyt Group sont reclassés au compte de résultats dans le résultat financier. Tous les écarts de change attribués auparavant aux participations ne donnant pas le contrôle sont décomptabilisés, mais ne sont pas reclassés 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 située 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 reclassée dans le résultat.

## g. Transactions libellées en devises étrangères

Les transactions en devises étrangères sont comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité au taux de change en vigueur à la date de clôture de la transaction.

A la date de clôture, tous les actifs et passifs monétaires basés sur des transactions en devises étrangères sont convertis au taux 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 base des coûts historiques sont convertis au taux de change à la date de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires libellés en devises étrangères et évalués à leur juste valeur sont convertis aux taux de change appliqués à la date de la détermination de leurs justes valeurs.

### **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 comme la différence entre:

- la somme des justes valeurs de la contrepartie transférée, du montant d'une éventuelle participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise, et, dans le cas d'un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, et;
  - le solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris.
- Si, après évaluation, ce montant est négatif, un profit sur acquisition avantageuse est comptabilisé immédiatement en compte de résultats.

Pour les participations dans des entreprises associées et les participations dans des coentreprises (joint ventures), 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 annuel ou plus fréquemment s'il existe des indications de pertes de valeur. La comptabilisation des pertes de valeur est définie dans les autres principes comptables (voir 'Pertes de valeur').

## **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 des processus nouveaux ou de les améliorer sensiblement, sont activés si les conditions suivantes sont respectées:

- le produit ou le processus est défini de façon détaillée et les dépenses sont identifiées de façon séparées et déterminées de façon fiable;
- la faisabilité technique et commerciale du produit ou du processus est prouvée et le produit ou processus sera commercialisé ou utilisé au sein de l'entreprise;
- le produit ou le processus générera des avantages économiques futurs; et
- Colruyt Group dispose de ressources techniques et financières suffisantes et d'autres moyens 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 les frais indirects qui peuvent être alloués de façon raisonnable.

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 ces dépenses augmentent les avantages économiques futurs qui découleraient de l'application de l'immobilisation spécifique auxquel elles se rapportent. 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 à un test de dépréciation au moins annuellement, afin d'évaluer si elles ont subi une perte de valeur.

Parmi les autres immobilisations incorporelles, Colruyt Group distingue les licences de logiciels, les permis d'exploitation, les fonds de commerce, les immobilisations incorporelles générées en interne et les autres immobilisations incorporelles. Cette distinction se traduit par une durée d'utilité différente par type d'immobilisation incorporelle:

- permis d'exploitation, licences de logiciels et autres licences: durée déterminée contractuellement;
- fonds de commerce acquis lors des acquisitions des points de vente: durée d'utilité indéterminée;
- immobilisations incorporelles générées en interne: 5 ans;
- autres immobilisations incorporelles: 3 à 5 ans.

## **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 qui sont nécessaires afin de transférer l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et à sa mise en état pour permettre son exploitation de la manière prévue. 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 tant que 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. Celles-ci sont incluses dans le coût ou le coût d'acquisition des immobilisations corporelles. Une provision est comptabilisée en parallèle au sein du bilan.

#### **Dépenses ultérieures**

Les frais 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: 3 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, au début du contrat de location. 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 en location-financement sont amortis sur la même période que des actifs similaires en pleine propriété pour autant qu'il est relativement sur 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-financement sont ventilés entre les charges financières et l'amortissement de la dette découlant du contrat de location-financement 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.

### **Placements à long terme**

Les placements à long terme comportent les actions détenues dans des entités qui ne sont ni des filiales, ni des participations prises dans des entreprises associées, ni des coentreprises.

Lors de leur comptabilisation initiale, ces participations sont évaluées à leur coût, à savoir la juste valeur de la contrepartie, y compris les frais d'acquisition liés à l'investissement. Ces participations sont reprises au bilan sous les actifs financiers disponibles à la vente. Après la comptabilisation initiale, elles sont comptabilisées à leur juste valeur si celle-ci peut être déterminée de manière fiable. Dans le cas contraire, l'investissement est évalué au coût historique.

Les variations de la valeur comptable de ces placements à long terme qui ne découlent pas d'une perte de valeur sont comptabilisées directement dans les capitaux propres. Pour les placements en actions, on considère qu'une diminution significative ou durable de la juste valeur en deçà de son coût constitue une indication objective de dépréciation. Cette perte de valeur est reprise dans le compte de résultats avec les variations de la juste valeur, qui ont déjà été intégrées dans les capitaux propres.

Les placements en titres sont comptabilisés à la date de transaction.

### **Prêts et créances**

Les prêts et créances sont des instruments financiers non dérivés à paiements fixes ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif. Après leur comptabilisation initiale, ces actifs financiers sont évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des éventuelles pertes de valeur. Une perte de valeur relative à un prêt ou une créance est comptabilisée en résultat lorsque la valeur comptable est supérieure à la valeur 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.

Les créances commerciales et autres créances sont évaluées à leur valeur nominale, diminuées des réductions de valeur nécessaires pour les montants considérés par Colruyt Group comme non recouvrables.

### **Placements à court terme**

Les titres détenus à des fins de transaction sont classés dans les actifs courants et sont comptabilisés à leur juste valeur; les profits ou pertes qui en résultent sont actés au compte de résultats.

Les placements sont comptabilisés à la date de transaction.

### **Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les soldes bancaires.

Les équivalents de trésorerie se composent principalement des comptes à terme, quasi immédiatement exigibles, et ne comportent aucun risque matériel de perte de valeur.

Les découverts bancaires sont classés comme passifs courants et sont présentés en déduction de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour l'établissement du tableau de flux de trésorerie.

## f. Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Les actifs non courants, ou les groupes d'actifs (groupes d'actifs et obligations connexes y afférentes) 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 remplie seulement 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. Il est uniquement question d'une vente hautement probable lorsque l'entité s'est liée à un plan de vente de l'actif (ou groupe d'actifs) et si un plan opérationnel existe pour trouver un acquéreur et pour finaliser la vente. De plus, la vente de l'actif (ou groupe d'actifs) doit être activement promue

contre un prix raisonnable, comparé à sa juste valeur actuelle, et devrait être conclue dans le délai d'un an à compter de la date de classification.

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, par le biais de comptabilisation de pertes de valeur au sein du compte de résultats. 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 bilantaire pour toutes périodes antérieures n'est pas retraitée afin de refléter la nouvelle classification dans l'état de la situation financière.

Une activité abandonnée est une composante d'une entité dont l'Entreprise s'est séparée ou 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. Le bénéfice ou la perte après impôts, résultant d'une activité abandonnée, est présenté séparément dans le compte de résultats.

#### g. Dépréciation d'actifs

La valeur comptable de tous les actifs, à l'exception des actifs d'impôt différé et des stocks, est évaluée au moins une fois par an, où la présence d'éventuels indices de dépréciation est 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 (indépendamment de l'existence d'indications de dépréciation).

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. Pour un actif qui ne génère pas de flux de trésorerie entrants indépendants, la valeur recouvrable

est déterminée pour l'entité génératrice de trésorerie à laquelle l'actif a été affecté. Pour le test de dépréciation le goodwill est toujours affecté à des unités (groupes d'unités) génératrices de trésorerie.

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. 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.

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 qui aurait été déterminée, après déduction des amortissements, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée. Les pertes de valeur sur goodwill ne sont jamais reprises.

#### 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 tous les coûts directs et indirects nécessaires afin de transférer les marchandises dans leurs états à la date de clôture, 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, les remises et interventions sont immédiatement comptabilisées 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 également une part des coûts indirects fixes et variables encourus dans le cadre des activités contractuelles et ceci sur base d'une capacité de production normale.

#### 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, y compris les frais directement attribuables, déduction faite d'un éventuel impact fiscal. Dans le cas d'une annulation ou d'une vente d'actions propres, le résultat de la transaction est comptabilisé dans le résultat reporté.

##### **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 dans laquelle le Group ne participe pas pour 100 %, ainsi que la proportion équivalente dans le résultat global 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. Ceci est détaillé plus loin sous le point 'Avantages du personnel' dans ces principes comptables.

#### 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 à la date de clôture. Ces provisions ne doivent inclure que les dépenses directement liées à la restructuration et non celles liées aux activités poursuivies par l'entité.

Des provisions environnementales sont constituées conformément aux obligations légales et à la politique environnementale de Colruyt Group.

Les provisions pour engagements de garantie sont comptabilisées pour les produits vendus qui sont toujours sous garantie à la date de clôture, sur la base des chiffres historiques en matière de réparation et de remplacement.

En ce qui concerne les contrats déficitaires, une provision est comptabilisée au bilan à hauteur de la différence entre les coûts inévitables en vue de l'exécution des obligations du contrat et les bénéfices attendus du contrat.

#### l. Avantages du personnel

##### **Avantages postérieurs à l'emploi: plans de retraite à cotisations définies**

Les plans de retraite de Colruyt Group sont comptabilisés comme 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.

#### **Avantages postérieurs à l'emploi: régime de chômage avec complément d'entreprise**

La possibilité de départ anticipée, tel qu'elle est en vigueur au sein de Colruyt Group pour les membres du personnel des sociétés belges, est basée sur le 'régime de chômage avec complément d'entreprise' d'application en Belgique. 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'entreprises sont déterminés de façon générale dans le 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 (M.B. 8 juin 2007). 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 tous offrent des avantages similaires à la CCT n°17.

Ces indemnités sont payables à la suite de la décision d'un entreprise de résilier le contrat de travail d'un membre du personnel avant l'âge normal de départ en retraite. Etant donné qu'une attente raisonnable est créée au sein du personnel lors de l'embauche ou au cours de la période de service que ce personnel pourra bénéficier du régime de chômage avec complément d'entreprise avant l'âge de pension légale, ces indemnités sont comptabilisées comme des avantages postérieurs à l'emploi (régimes à prestations définies).

Les obligations qui découlent de ce régime et les coûts y afférents sont déterminés selon la 'méthode d'unités de crédit projetées' (projected unit credit-method) à l'aide de calculs actuariels effectués à la fin de l'exercice comptable. Ces obligations sont comptabilisées au bilan comme étant la valeur actualisée des flux de trésorerie sortants futurs estimés, calculée sur base d'un taux d'actualisation à la date de clôture et correspondant au rendement du marché des obligations d'entreprises de haute qualité, avec une durée résiduelle se rapprochant du terme de ces obligations. Ces obligations sont constituées pour la population d'employés dont il est suffisamment certain qu'ils bénéficieront du régime de chômage avec complément d'entreprise.

Les coûts relatifs à ce régime sont composés des éléments suivants:

- Le coût des services rendus au cours de la période comprenant l'accroissement de la valeur actualisée au titre des prestations définies résultant des services rendus par les membres du personnel pendant la période considérée;
- Le coût des services passés comprenant la variation de la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies pour les services rendus par le membres du personnel au cours de périodes antérieures qui résulte d'une modification ou une réduction du régime;
- Le bénéfice ou la perte éventuelle lors de la liquidation du régime;
- Les intérêts nets sur le passif net suite au passage du temps; et
- Les écarts actuariels composés de l'effet des écarts entre les hypothèses actuariels antérieurs et ce qui s'est effectivement produit et l'effet des changements apportés aux hypothèses actuarielles.

Les trois premiers éléments sont comptabilisés dans le compte de résultats sous les 'avantages du personnel'. L'intérêt net sur le passif net est comptabilisé dans le compte de résultat sous le résultat financier net. Les gains et pertes actuariels sont repris dans les autres éléments du résultat global.

#### **Autres avantages postérieurs à l'emploi**

Les autres avantages postérieurs à l'emploi à payer contiennent principalement les primes d'ancienneté (sociétés belges) et les indemnités fixées par la loi (sociétés françaises). Ces contributions sont également comptabilisées comme des régimes à prestations définies.

#### **Participation aux bénéfices**

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 aux bénéfices qui leur est attribuée sous la forme d'actions ou en numéraire. 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**

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 Group 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 reportée et

comptabilisée en résultat au moment de l'utilisation de la réduction.

### **Commerce de détail (Retail)**

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 comptabilisé 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, et les différences concernant des participations dans des filiales pour lesquelles aucune extourne n'est prévue dans un avenir proche.

Les impôts différés sont calculés sur la base des taux d'impôts qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé au bilan que s'il est probable que l'on disposera d'un bénéfice imposable futur sur lequel pourront être imputés les différences temporelles déductibles, le report en avant de crédits d'impôt non utilisés et le

report en avant de pertes fiscales non utilisées. Les actifs d'impôt différé sont réduits dans la mesure où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible.

Les impôts additionnels suite à la distribution de dividendes ou à la plus-value des actions des filiales sont comptabilisés respectivement au moment de la prise de décision du paiement du dividende et au moment de la réalisation de la plus-value.

### 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.

### 8.2.1. Secteurs opérationnels

Colruyt Group a réparti ces activités d'exploitation en trois secteurs opérationnels.

Lors de la détermination des secteurs opérationnels, les caractéristiques opérationnelles de chaque activité ont été prises 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'. 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.

**Commerce de détail (Retail):**

Les magasins en gestion propre qui vendent directement aux clients retail ou grands consommateurs.

**Commerce de gros et Foodservice:**

Toutes les activités de livraison aux grossistes, consommateurs professionnels et commerçants indépendants affiliés.

**Autres activités:**

Les stations-service ainsi que les activités graphiques et les énergies alternatives.

Les résultats, actifs et passifs, d'un secteur opérationnel 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 catégorie 'Actifs – secteurs opérationnels' comprend 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 entreprises associées qui ne sont pas comparables aux activités des secteurs opérationnels.

La rubrique 'Passifs – secteurs opérationnels' englobe 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 employées 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 non-pécuniaires 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 étant donné que les seuils en vigueur n'ont pas été dépassés.

	Commerce de détail (Retail) 2013/14	Commerce de gros et Foodservice 2013/14	Autres activités 2013/14	Secteurs opérationnels 2013/14
(en millions d'EUR)				
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>6.534,6</b>	<b>1.490,0</b>	<b>763,5</b>	<b>8.788,1</b>
Cash-flow d'exploitation (EBITDA)	597,5	41,7	14,2	653,4
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>453,4</b>	<b>23,8</b>	<b>(0,8)</b>	<b>476,4</b>
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	-	-	4,4	4,4
<b>Actifs - secteurs opérationnels</b>	<b>2.116,5</b>	<b>523,9</b>	<b>278,1</b>	<b>2.918,5</b>
dont participations prises selon la méthode de mise en équivalence	-	-	130,3	130,3
dont actifs détenus en vue de la vente	1,3	-	0,9	2,2
<b>Passifs - secteurs opérationnels</b>	<b>1.192,6</b>	<b>248,6</b>	<b>83,5</b>	<b>1.524,7</b>
<b>Investissements</b>	<b>216,0</b>	<b>47,9</b>	<b>22,7</b>	<b>286,6</b>
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	144,2	17,9	15,0	177,1
<b>Effectifs en ETP à la date de clôture</b>	<b>20.043</b>	<b>2.995</b>	<b>304</b>	<b>23.342</b>

	Secteurs opérationnels 2013/14	Transactions entre secteurs opérationnels 2013/14	Non alloué 2013/14	Consolidé 2013/14
(en millions d'EUR)				
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>8.788,1</b>	<b>(136,1)</b>	<b>-</b>	<b>8.652,0</b>
Cash-flow d'exploitation (EBITDA)	653,4	(0,3)	33,7	686,8
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>476,4</b>	<b>(0,3)</b>	<b>12,0</b>	<b>488,1</b>
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	4,4	-	-	4,4
Résultat financier net			4,6	4,6
Impôts sur le résultat			(147,3)	(147,3)
<b>Bénéfice de l'exercice</b>				<b>349,8</b>
<b>Attribuable aux:</b>				
Participations ne donnant pas le contrôle				(0,2)
Actionnaires de la société mère				350,0
<b>Total des actifs</b>	<b>2.918,5</b>	<b>(84,9)</b>	<b>888,2</b>	<b>3.721,8</b>
<b>Total des passifs</b>	<b>1.524,7</b>	<b>(84,9)</b>	<b>315,1</b>	<b>1.754,9</b>
<b>Investissements</b>	<b>286,6</b>	<b>-</b>	<b>35,7</b>	<b>322,3</b>
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	177,1	-	21,6	198,7
<b>Effectifs en ETP à la date de clôture</b>	<b>23.342</b>	<b>-</b>	<b>2.155</b>	<b>25.497</b>

	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>
<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>
<b>Attribuable aux:</b>				
Participations ne donnant pas le contrôle				(0,1)
Actionnaires de la 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>

## 8.2.2. Information géographique

Etant donné que les clients sont majoritairement servis 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 à Colruyt Group des différents pays dans lesquels les entités sont situées. Celle-ci comprend toutes les entités de Colruyt Group qui sont actives aussi bien dans des secteurs opérationnels que dans des activités de support à Colruyt Group.

Les actifs géographiques incluent le goodwill et les immobilisations incorporelles et corporelles.

### Belgique:

La Belgique est le siège de l'Entreprise et d'une large partie de ses filiales. Elles sont actives dans tous les secteurs opérationnels et dans les activités de support à Colruyt Group.

### France:

La France est le siège de la société holding française et de ses filiales. Comme les sociétés belges, ces sociétés sont également présentes dans quasi tous les secteurs opérationnels et dans les activités de support à Colruyt Group.

### Autres:

Il s'agit de pays tels que les Pays-Bas, le Grand-Duché de Luxembourg, l'Inde et Hong Kong. La société de réassurance Locré S.A. (Grand-Duché de Luxembourg), l'activité du commerce de détail au Grand-Duché de Luxembourg et le fournisseur informatique interne Colruyt IT India Ltd (Inde) sont les principales activités comprises dans ce secteur géographique.

## Information géographique

	Belgique		France		Autres		Total	
	2013/14	2012/13	2013/14	2012/13	2013/14	2012/13	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)								
Chiffre d'affaires	7.575,5	7.362,4	1.058,4	936,5	18,1	12,7	8.652,0	8.311,6
Actifs géographiques	1.567,5	1.468,5	211,1	197,3	11,3	10,5	1.789,9	1.676,3
Investissements	283,2	215,0	34,4	33,4	4,7	0,1	322,3	248,5
Effectifs en ETP à la date de clôture	21.976	21.164	3.225	2.843	296	280	25.497	24.287

## 8.3. Chiffre d'affaires et marge brute

	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)		
Chiffre d'affaires	8.652,0	8.311,6
Coût des marchandises vendues	(6.501,0)	(6.205,3)
Marge brute	2.151,0	2.106,3
<b>En % du chiffre d'affaires</b>	<b>24,9%</b>	<b>25,3%</b>

### 8.3.1. Chiffre d'affaires par unité génératrice de trésorerie

	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)		
Colruyt Belgique	5.356,2	5.232,3
OKay et Bio-Planet Belgique	594,0	530,8
DreamLand Belgique et France et DreamBaby	245,2	241,4
Colruyt France	256,0	226,3
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	83,2	78,6
<b>Commerce de détail (Retail)</b>	<b>6.534,6</b>	<b>6.309,4</b>
Commerce de gros	767,5	751,1
Foodservice	714,7	624,5
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	7,8	4,5
<b>Commerce de gros et Foodservice</b>	<b>1.490,0</b>	<b>1.380,1</b>
DATS24 Belgique et France	707,0	690,3
Printing and document management solutions	11,5	13,7
Activités d'ingénierie	-	0,2
Energies alternatives	-	0,9
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	45,0	45,4
<b>Autres activités</b>	<b>763,5</b>	<b>750,5</b>
<b>Total des secteurs opérationnels</b>	<b>8.788,1</b>	<b>8.440,0</b>
Transactions entre les secteurs opérationnels	(136,1)	(128,4)
<b>Consolidé</b>	<b>8.652,0</b>	<b>8.311,6</b>

## 8.4. Autres produits et charges d'exploitation

	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)		
Produits locatives et similaires	9,1	8,1
Plus-values sur ventes d'actifs non courants	5,9	6,1
Indemnités reçues	39,9	36,9
Autres	11,6	20,6
<b>Total des autres produits d'exploitation</b>	<b>66,5</b>	<b>71,7</b>

Les indemnités reçues incluent entre autres les services fournis pour tiers, des subsides et des commissions perçus, des revenus de recyclage de déchets et des revenus découlant de la résolution de litiges.

La diminution du poste 'Autres' est principalement due à la comptabilisation en 2012/13 de l'effet de dilution de Parkwind S.A. pour un montant de EUR 7,2 millions.

	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)		
Taxes d'exploitation	12,6	12,8
Précompte immobilier	7,7	7,4
Moins-values sur ventes d'actifs non courants	1,9	4,3
Autres	1,8	2,5
<b>Total des autres charges d'exploitation</b>	<b>24,0</b>	<b>27,0</b>

## 8.5. Services et biens divers

	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)		
Loyers et charges locatives (des biens immobiliers)	28,4	25,8
Loyers et charges locatives (des biens mobiliers)	22,7	20,2
Entretien et grosses réparations	63,8	57,6
Frais d'utilité publique	34,8	31,5
Frais de transport	120,9	115,2
Honoraires	24,7	24,3
Télécommunications, frais postaux, fournitures de bureau et frais informatiques	67,2	56,0
Assurances	6,1	5,8
Frais de formation	7,8	8,3
Autres	27,5	35,5
<b>Total des services et biens divers</b>	<b>403,9</b>	<b>380,2</b>

## 8.6. Avantages du personnel

	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)		
Charges salariales (1)	829,9	795,6
Cotisations à la sécurité sociale	214,3	205,2
Cotisations aux plans à cotisations définies	12,0	10,9
Frais liés aux avantages postérieurs à l'emploi	4,1	4,5
Plans de participation du personnel	28,0	31,5
Décote sur l'augmentation de capital réservée au personnel	1,9	1,7
Personnel temporaire et intérimaire	25,6	26,1
Autres frais de personnel	50,3	49,3
Montants compensatoires	(69,0)	(62,8)
<b>Total des avantages de personnel</b>	<b>1.097,1</b>	<b>1.062,0</b>
Effectifs en ETP à la date de clôture	25.497	24.287

(1) Dont la massa salariale belge se chiffre à EUR 739,3 millions pour l'exercice 2013/14 (EUR 713,2 millions pour l'exercice 2012/13).

### Augmentation du capital réservée aux membres du personnel

Colruyt Group offre chaque année aux membres du personnel la possibilité de participer à une 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. À la dernière augmentation du capital, 2.416 collaborateurs ont souscrit, totalisant 316.900 actions et un apport en capital de EUR 11,4 millions. La réduction accordée s'élevait à EUR 1,9 million et est comptabilisée comme un avantage du personnel.

	2013/14	2012/13
Nombre d'actions souscrits	316.900	332.725
Réduction accordée par action (en EUR)	6,2	5,0
<b>Total de la réduction accordée (en millions d'EUR)</b>	<b>1,9</b>	<b>1,7</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 résultat

	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)		
Produits d'intérêt sur les emprunts de clients ayant subi une perte de valeur	-	0,5
Produits d'intérêt sur les emprunts et créances de clients n'ayant pas subi une perte de valeur	2,6	2,0
Dividendes perçus	0,5	-
Produits d'intérêt sur les dépôts bancaires à court terme	3,0	3,7
Produits d'intérêt sur les titres à revenu fixe détenus à des fins de transaction	0,7	0,8
Variations de la juste valeur des placements détenus à des fins de transaction	1,4	1,6
Plus-values sur vente de placements détenus à des fins de transaction	0,9	0,6
Gains de change	0,2	0,7
Autres	6,1	0,5
<b>Produits financiers</b>	<b>15,4</b>	<b>10,4</b>
Charges d'intérêt sur les emprunts à court et long terme	0,6	1,1
Charges d'intérêt sur les dettes de location - financement	0,4	1,1
Variations de la juste valeur des placements détenus à des fins de transaction	0,9	1,3
Perte de valeur sur actions disponibles à la vente	5,3	15,3
Moins-values sur vente de placements détenus à des fins de transaction	0,8	0,6
Variation de la valeur temporelle de l'argent des passifs	1,7	2,4
Pertes de change	0,9	0,7
Autres	0,2	1,0
<b>Charges financières</b>	<b>10,8</b>	<b>23,5</b>
<b>Résultat financier net</b>	<b>4,6</b>	<b>(13,1)</b>

Les autres produits financiers comprennent entre autres les revenus de garanties émises en faveur de coentreprises.

### 8.7.2. Produits et charges financiers comptabilisés dans les autres éléments du résultat global

	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)		
Quote-part dans les autres éléments du résultat global des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	6,8	6,3
<b>Total produits financiers</b>	<b>6,8</b>	<b>6,3</b>
Quote-part dans les autres éléments du résultat global des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	-	(5,4)
Bénéfices/(pertes) résultant de la conversion de devises de filiales étrangères	(0,6)	0,4
<b>Total charges financières</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(5,0)</b>
<b>Résultat financier net comptabilisé dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>6,2</b>	<b>1,3</b>

La quote-part dans les autres éléments du résultat global pour les participations prises selon la méthode de mise en équivalence comporte pour cet exercice des variations de la juste valeur d'instruments financiers dérivés.

## 8.8. Impôts sur le résultat

	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)		
<b>A) Le taux d'impôt effectif</b>		
Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence)	492,7	502,0
Impôts sur le résultat	147,3	148,9
<i>Le taux d'impôt effectif</i>	<b>29,90%</b>	<b>29,66%</b>
<b>B) Rapprochement entre le taux d'impôt effectif et le taux d'impôt applicable (1)</b>	<b>33,94%</b>	<b>33,98%</b>
Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence)	492,7	502,0
<i>Impôts sur le résultat (sur la base du taux d'impôt applicable)</i>	<b>167,2</b>	<b>170,6</b>
Bénéfices non imposables/dépenses non déductibles	3,2	6,7
Déférences permanentes	2,1	3,7
Impact de régimes fiscaux particuliers	0,4	0,4
Impact des déductions fiscales (2)	(25,6)	(27,6)
Impôts sur les revenus émanant de dividendes	-	(4,3)
Changement des taux d'impôt	-	(0,2)
Autres ajustements	-	(0,4)
<i>Impôts sur le résultat</i>	<b>147,3</b>	<b>148,9</b>
<i>Taux d'impôt effectif</i>	<b>29,90%</b>	<b>29,66%</b>
<b>C) Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats</b>		
Impôts dus pour l'exercice	139,8	153,8
Impôts différés	8,6	(4,8)
Corrections d'exercices précédents	(1,1)	(0,1)
<i>Total des impôts sur le résultat</i>	<b>147,3</b>	<b>148,9</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: 32,45% 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 sont repris dans les autres éléments du résultat global de la période et ce à concurrence d'un montant net de EUR 0,6 million. Ce montant concerne intégralement les profits/(pertes) actuariels sur les passifs au titre des avantages du personnel à long terme. Voir note 8.17 *Actifs et passifs d'impôts différés*. L'exercice précédent le montant repris dans les autres éléments du résultat global était de EUR -4,2 millions, dont EUR -4,0 millions concernait des profits/(pertes) actuariels sur les passifs au titre des avantages du personnel à long terme et EUR -0,2 millions concernait la part de Colruyt Group dans les résultats non réalisés des participations prises selon la méthode de mise en équivalence.

## 8.9. Goodwill

Le goodwill comptabilisé concerne uniquement le goodwill généré suite à l'acquisition d'unités d'exploitation complètes. Pour plus d'information en ce qui concerne la définition, la comptabilisation et la valorisation du goodwill nous renvoyons aux '*méthodes comptables pour les états financiers consolidés*' dans le présent rapport financier.

Comme décrit dans les méthodes comptables, le goodwill n'est pas amorti après la comptabilisation initiale mais soumis à un test de dépréciation. Ce test est effectué au niveau des unités génératrices de trésorerie. Colruyt Group considère que les unités génératrices de trésorerie sont les branches d'activité ou les entités opérationnelles.

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 taux 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 2,5%, un Market Risk Premium de 7,0% et un 'unlevered' Beta entre 0,7 et 0,9. 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 pour les 5 prochaines années:

- secteur opérationnel 'Commerce de détail (Retail)': de 2% à 6,0%;
- secteur opérationnel 'Commerce de gros et Foodservice': de 2,5% à 8,5%;
- secteur opérationnel 'Autres activités': croissance maximale de 2,5%.

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 quote-part de la valeur terminale actualisée se trouve dans une fourchette de 65 et de 90% de la valeur d'utilité. Pour les activités principales ce pourcentage se situe en dessous de 75% de la valeur d'utilité calculée.

La direction est d'avis 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% est utilisé dans le calcul au lieu de 1%, alors ceci n'a qu'une influence minimale sur la valeur d'utilité calculée. De ce fait les conclusions des tests de dépréciation pour toutes les unités génératrices de trésorerie sont restées inchangées.

La répartition du goodwill par unité génératrice de trésorerie est comme suit :

	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)		
Colruyt Belgique	44,7	44,7
Colruyt France	0,3	0,3
<i>Commerce de détail (Retail)</i>	45,0	45,0
Commerce de gros	7,8	8,0
Foodservice	34,9	35,0
<i>Commerce de gros et Foodservice</i>	42,7	43,0
Printing and document management solutions	1,6	1,6
<i>Autres activités</i>	1,6	1,6
<b>Consolidé</b>	<b>89,3</b>	<b>89,6</b>

Les mouvements dans le poste goodwill se présentent comme suit:

	Valeur comptable brute 2013/14	Amortisse- ments et pertes de valeur 2013/14	Valeur comptable nette 2013/14	Valeur comptable brute 2012/13	Amortisse- ments et pertes de valeur 2012/13	Valeur comptable nette 2012/13
(en millions d'EUR)						
<b>Au 1 avril</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>
Cession et désaffectations	(0,4)	0,2	(0,2)	-	-	-
Pertes de valeur	-	(0,1)	(0,1)	-	-	-
Reclassification des fonds de commerce	-	-	-	(5,4)	-	(5,4)
<b>Au 31 mars</b>	<b>111,7</b>	<b>(22,4)</b>	<b>89,3</b>	<b>112,1</b>	<b>(22,5)</b>	<b>89,6</b>

Au cours de l'exercice deux points de vente, qui avaient été acquis avant le 1 avril 2005, ont été vendu en externe pour un montant de EUR 0,2 million.

Au cours de la période précédente les points de vente (fonds de commerce) acquis après le 1 avril 2005 ont été 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 de EUR 5,4 millions. Cette reclassification ne concernait que les fonds de commerce acquis depuis la date de conversion aux IFRS et concernait principalement l'unité génératrice de trésorerie 'Colruyt France'.

## 8.10. Immobilisations incorporelles

	Immobilisations incorporelles développées	Concessions logiciels licences et droits similaires	Fonds de commerce	Immobi- lisations en cours et autres immobilisations incorporelles	Total
(en millions d'EUR)					
<b>Valeur d'acquisition:</b>					
<b>Au 1 avril 2013</b>	<b>1,9</b>	<b>61,5</b>	<b>6,5</b>	<b>15,6</b>	<b>85,5</b>
Acquis par regroupements d'entreprises	-	1,1	-	-	1,1
Acquisitions	0,7	8,9	0,2	8,0	17,8
Cessions et désaffectations	-	(9,0)	(0,7)	(1,5)	(11,2)
Transfers aux autres postes	-	10,8	-	(10,8)	-
Autres	0,1	-	(0,1)	-	-
<b>Au 31 mars 2014</b>	<b>2,7</b>	<b>73,3</b>	<b>5,9</b>	<b>11,3</b>	<b>93,2</b>
<b>Amortissements:</b>					
<b>Au 1 avril 2013</b>	<b>(1,9)</b>	<b>(31,8)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(33,7)</b>
Amortissements	(0,1)	(11,4)	-	-	(11,5)
Cessions et désaffectations	-	6,0	-	-	6,0
<b>Au 31 mars 2014</b>	<b>(2,0)</b>	<b>(37,2)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(39,2)</b>
<b>Pertes de valeur:</b>					
<b>Au 1 avril 2013</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,2)</b>
Pertes de valeur	-	(3,8)	(0,2)	(1,5)	(5,5)
Cessions et désaffectations	-	2,9	0,2	1,5	4,6
<b>Au 31 mars 2014</b>	<b>-</b>	<b>(0,9)</b>	<b>-</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(1,1)</b>
<b>Valeur comptable nette au 31 mars 2014</b>					
	<b>0,7</b>	<b>35,2</b>	<b>5,9</b>	<b>11,1</b>	<b>52,9</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 2012</i>	4,5	108,6	-	10,1	123,2
Acquis par regroupements 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)
Activités abandonnées	(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
<b>Amortissements:</b>					
<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
Activités abandonnées	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)
<b>Pertes de valeur:</b>					
<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>

Les immobilisations incorporelles incluent principalement des permis d'exploitation et des licences de logiciels pour un montant de EUR 35,2 millions (comparé à EUR 29,7 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 11,0 millions (comparé à EUR 13,1 millions pour l'exercice précédent).

Une perte de valeur de EUR 5,5 millions a été comptabilisée sur les immobilisations incorporelles. Cette perte de valeur se rapporte majoritairement à des logiciels, des logiciels en cours de 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)							
<b>Valeur d'acquisition:</b>							
<i>Au 1 avril 2013</i>	1.722,6	432,3	361,1	42,0	105,8	54,0	2.717,8
Acquisitions	119,7	44,7	41,6	0,8	16,0	81,7	304,5
Apports de tiers	0,2	-	-	-	-	-	0,2
Cessions et désaffectations	(18,8)	(8,0)	(22,1)	-	(6,0)	-	(54,9)
Classé comme détenu en vue de la vente	-	-	(0,1)	-	(15,7)	-	(15,8)
Transferts aux autres postes	24,1	16,2	1,2	(1,4)	1,5	(41,7)	(0,1)
Ecarts de conversions	(0,9)	(0,5)	(0,1)	-	-	-	(1,5)
Autres	-	0,1	-	-	(0,1)	(0,2)	(0,2)
<i>Au 31 mars 2014</i>	1.846,9	484,8	381,6	41,4	101,5	93,8	2.950,0
<b>Amortissements:</b>							
<i>Au 1 avril 2013</i>	(579,0)	(273,7)	(254,4)	(12,4)	(44,6)	-	(1.164,1)
Amortissements	(89,2)	(41,4)	(38,8)	(1,8)	(7,5)	-	(178,7)
Cessions et désaffectations	12,9	6,8	18,7	-	1,4	-	39,8
Classé comme détenu en vue de la vente	-	-	-	-	5,0	-	5,0
Transferts aux autres postes	-	(0,3)	(0,2)	0,4	0,2	-	0,1
Ecarts de conversions	-	0,2	-	-	-	-	0,2
<i>Au 31 mars 2014</i>	(655,3)	(308,4)	(274,7)	(13,8)	(45,5)	-	(1.297,7)
<b>Pertes de valeur:</b>							
<i>Au 1 avril 2013</i>	(5,9)	-	-	-	(12,7)	-	(18,6)
Pertes de valeur	(0,7)	(0,1)	-	-	(1,1)	-	(1,9)
Cessions et désaffectations	2,0	0,1	-	-	3,8	-	5,9
Classé comme détenu en vue de la vente	-	-	-	-	9,9	-	9,9
Autres	-	-	-	-	0,1	-	0,1
<i>Au 31 mars 2014</i>	(4,6)	-	-	-	-	-	(4,6)
<b>Valeur comptable nette au 31 mars 2014</b>	<b>1.187,0</b>	<b>176,4</b>	<b>106,9</b>	<b>27,6</b>	<b>56,0</b>	<b>93,8</b>	<b>1.647,7</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)

**Valeur d'acquisition:**

<b>Au 1 avril 2012</b>	<b>1.644,4</b>	<b>442,3</b>	<b>429,7</b>	<b>43,9</b>	<b>95,2</b>	<b>49,8</b>	<b>2.705,3</b>
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)
Activités abandonnées	-	(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 aux autres postes	16,1	16,1	(15,1)	(2,2)	7,8	(22,7)	-
Ecarts de conversions	(0,1)	(0,1)	-	-	-	-	(0,2)
<b>Au 31 mars 2013</b>	<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>

**Amortissements:**

<b>Au 1 avril 2012</b>	<b>(534,5)</b>	<b>(287,7)</b>	<b>(309,5)</b>	<b>(12,6)</b>	<b>(41,3)</b>	<b>-</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 aux autres postes	1,0	(9,9)	10,0	0,5	(1,7)	-	-
<b>Au 31 mars 2013</b>	<b>(579,0)</b>	<b>(273,7)</b>	<b>(254,4)</b>	<b>(12,4)</b>	<b>(44,6)</b>	<b>-</b>	<b>(1.164,1)</b>

**Pertes de valeur:**

<b>Au 1 avril 2012</b>	<b>(4,6)</b>	<b>-</b>	<b>(0,1)</b>	<b>-</b>	<b>(13,1)</b>	<b>-</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
<b>Au 31 mars 2013</b>	<b>(5,9)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(12,7)</b>	<b>-</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>

La valeur nette comptable des immobilisations données en garantie de l'exécution des engagements s'élève à EUR 9,4 millions (comparé à EUR 7,5 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 de EUR 100,7 millions, pour lesquels il n'y a plus de dettes en cours.

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 27,6 millions (comparé à EUR 29,6 millions pour la période précédente). Ce poste contient entre autres le centre logistique à Malines, ceci en soutien de l'activité 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 2013</b>	<b>(3,6)</b>	<b>(1,2)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(4,8)</b>
<b>Au 31 mars 2014</b>	<b>(3,4)</b>	<b>(1,2)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(15,4)</b>	<b>(20,0)</b>

Le montant des subsides repris dans le compte de résultats s'élève à EUR 0,5 million (contre EUR 0,6 million pour la période précédente).

L'augmentation des subsides perçus s'explique principalement par le subside accordé pour la construction d'un centre logistique à Ath/Lessines, dont l'investissement est estimé à EUR 79 millions. La condition principale liée à l'attribution du subside est celle de l'emploi, pour laquelle on peut présumer avec suffisamment de certitude qu'elle sera remplie.

## 8.12. Participations dans des entreprises associées

	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)		
<b>Valeur comptable au 1 avril</b>	<b>0,3</b>	<b>29,0</b>
Nouvelles acquisitions/augmentations de capital	0,1	-
Quote-part dans le résultat de l'exercice	-	0,1
Cessions/déconsolidation	(0,3)	-
Transfert vers les participations dans des coentreprises	-	(28,8)
<b>Valeur comptable au 31 mars</b>	<b>0,1</b>	<b>0,3</b>

Les participations dans des entreprises associées se rapportaient pour l'exercice 2012/13 aux sociétés non-cotées Coopernic S.C.R.L (20%) et Xenarjo S.C.R.L. (24,99%).

Lors de l'exercice comptable 2013/14 la coopération avec Coopernic S.C.R.L. a été arrêtée. A la place la société CORE S.C.R.L fut créée dans laquelle Colruyt Group détient une participation de 25%. Pour l'exercice comptable 2013/14 ce poste bilantaire ne concerne donc que CORE S.C.R.L.(25%) et Xenarjo C.V.B.A. (24,99%).

Les chiffres-clés des entreprises associées se résument comme suit:

2013/2014	Xenarjo C.V.B.A.	Core S.C.R.L.
(en millions d'EUR)		
Actifs non courants	0,3	-
Actifs courants	1,0	2,4
Passif courants	1,1	2,0
Capitaux propres	0,2	0,4
Chiffres d'affaires	0,5	-
Bénéfice de l'exercice	(0,4)	-
2012/2013	Xenarjo C.V.B.A.	Coopernic S.C.R.L.
(en millions d'EUR)		
Actifs non courants	0,2	0,1
Actifs courants	2,7	49,7
Passif courants	2,4	48,7
Capitaux propres	0,5	1,1
Chiffres d'affaires	0,7	2,9
Bénéfice de l'exercice	0,3	0,1

Ces chiffres-clés reflètent 100% de chaque entité présentée.

## 8.13. Participations dans des coentreprises (joint ventures) - prise selon la méthode de mise en équivalence

	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)		
<b>Valeur comptable au 1 avril</b>	<b>119,0</b>	<b>-</b>
Quote-part dans le résultat de l'exercice	4,4	0,5
Quote-part dans les autres éléments du résultat global	6,8	0,9
Autres	0,1	117,6
<b>Valeur comptable au 31 mars</b>	<b>130,3</b>	<b>119,0</b>

Le poste 'Autres' de la période 2012/13 se rapporte entre autres au transfer des participations dans des entreprises associées, à la déconsolidation de la participation Northwind S.A. et à l'augmentation de capital exécutée chez Parkwind S.A. La participation dans Parkwind S.A. est restée inchangée par rapport à l'année passée, et s'élève donc à 60,13%. Parkwind S.A. est considérée comme étant une coentreprise, étant donné que Colruyt Group partage le contrôle avec d'autres parties, et est donc repris en tant que tel dans les comptes consolidés selon la méthode de mise en équivalence.

Les chiffres consolidés de Parkwind S.A. se résument comme suit (à 100 %):

	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)		
Actifs non courants	199,4	179,0
Actifs courants	56,3	50,7
Passifs courants	13,8	6,3
Capitaux propres	241,9	223,5
Chiffre d'affaires	4,3	0,7
Bénéfice de l'exercice	7,1	0,5

## 8.14. Placements

### 8.14.1. Actifs non courants

	31.03.14	31.03.13
(en millions d'EUR)		
Actions disponibles à la vente	29,7	35,7
<b>Total</b>	<b>29,7</b>	<b>35,7</b>

Les placements, présentés sous les actifs non courants, ont évolué comme suit:

	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)		
<b>Au 1 avril</b>	<b>35,7</b>	<b>45,6</b>
Acquisitions	1,8	5,6
Cessions et réductions de capital	(2,5)	(0,2)
Pertes de valeur	(5,3)	(15,3)
<b>Au 31 mars</b>	<b>29,7</b>	<b>35,7</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 actuelle les placements ont été diminués d'un montant net de EUR 1,0 million et une perte de valeur de EUR 5,0 millions a été comptabilisée sur le groupe de distribution balte IKI.

## 8.14.2. Actifs courants

	31.03.14	31.03.13
(en millions d'EUR)		
Actions détenues à des fins de transaction	8,4	8,4
Titres à revenu fixe	16,9	16,4
Autres actifs financiers courants	0,1	0,2
<b>Total</b>	<b>25,4</b>	<b>25,0</b>

Les placements repris sous les actifs courants ont évolué durant l'exercice comme suit:

	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)		
<b>Au 1 avril</b>	<b>25,0</b>	<b>25,4</b>
Acquisitions	8,8	8,9
Cessions et désaffections	(8,9)	(9,8)
Variation de la juste valeur par le biais du compte de résultat	0,5	0,3
Autres	-	0,2
<b>Au 31 mars</b>	<b>25,4</b>	<b>25,0</b>

Les placements à court terme concernent principalement des placements détenus par la société luxembourgeoise de réassurance Locré S.A. (EUR 24,5 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 2014. Les variations de la juste valeur sont comptabilisées au compte de résultats.

Le rendement des titres à revenu fixe se situe entre 1,5% et 6,5% avec une moyenne de 3,9%. Les titres

sont acquis avec des durées entre 5 et 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 2014, un bénéfice a été réalisé de EUR 0,5 million pour l'exercice actuel (comparé à un bénéfice net de EUR 0,3 million pour la période 2012/13).

## 8.15. Regroupements d'entreprises

L'effet de nouveaux regroupements d'entreprises sur les actifs et passifs de Colruyt Group à la date d'acquisition se présente comme suit:

	Reprise dans la consolidation 2013/14	Ajustements 2013/14	Bilan à la date d'acquisition 2013/14	Reprise dans la consolidation 2012/13	Ajustements 2012/13	Bilan à la date d'acquisition 2012/13
(en millions d'EUR)						
Immobilisations incorporelles	1,1	1,1	-	5,4	5,4	-
Immobilisations corporelles	-	-	-	1,8	1,4	0,4
<b>Total des actifs non courants</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	<b>-</b>	<b>7,2</b>	<b>6,8</b>	<b>0,4</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-	-	0,1	-	0,1
<b>Total des actifs courants</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	<b>-</b>	<b>7,3</b>	<b>6,8</b>	<b>0,5</b>
Provisions	-	-	-	(0,2)	-	(0,2)
Passifs productifs d'intérêts et autres passifs	-	-	-	(0,3)	-	(0,3)
<b>Total des passifs non courants</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(0,5)</b>	<b>-</b>	<b>(0,5)</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(0,5)</b>	<b>-</b>	<b>(0,5)</b>
<b>Des actifs et passifs nets identifiables</b>	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>	<b>-</b>	<b>6,8</b>	<b>6,8</b>	<b>-</b>
<i>Quote-part de Colruyt Group dans des actifs et passifs nets identifiables</i>						
et passifs nets identifiables	1,1			6,8		
Coût total des regroupements d'entreprises de la période	(1,1)			(6,8)		
<i>Goodwill suite aux regroupements d'entreprises et participations supplémentaires prises selon la méthode de mise en équivalence</i>						
Montant (payé)/reçu pour les regroupements d'entreprises de la période	(1,1)			(6,8)		
Trésorerie et équivalents de trésorerie acquise	-			0,1		
<b>Flux net de trésorerie sortant</b>	<b>(1,1)</b>			<b>(6,7)</b>		

Les regroupements d'entreprises de l'exercice 2013/14 concernent la reprise de 2 magasins de la chaîne de magasins de surgelés O'Cool et la reprise de 1 magasin de la chaîne de magasins de jouets Fun. Ces magasins seront transformés en formules magasins de Colruyt Group.

Les regroupements d'entreprises de la période 2012/13 concernaient d'une part l'acquisition de Leis S.A, fusionné avec Colim C.V.B.A. pendant l'exercice 2013/14, et d'autre part la reprise de 10 magasins de la chaîne de magasins de surgelés O'Cool.

## 8.16. Groupe d'éléments bilanaires à céder destiné à la vente et cessions de filiales

### 8.16.1. Groupe d'éléments bilanaires à céder destiné à la vente

Dans le courant de 2013-2014, il a été décidé de classer certains actifs faisant partie du secteur opérationnel 'Autres activités', 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 de EUR 1,7 million. La perte de valeur a été comptabilisée au bilan dans la rubrique des immobilisations corporelles (note 8.11. *Immobilisations corporelles*) et éléments bilanaires destinés à la vente dans cette note.

Par ailleurs, il a été décidé de reclasser encore une immobilisation reprise dans le secteur 'Commerce de détail (Retail)' (avec une valeur comptable de EUR 1,3 million) comme étant détenue en vue de la vente. L'immobilisation est immédiatement disponible à la vente dans son état actuel. La valorisation conformément à IFRS 5 n'a entraîné aucune perte de valeur.

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:

	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)		
<i>Total actifs non courants</i>	2,2	2,7
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>2,2</b>	<b>2,7</b>

## 8.16.2. Cessions de filiales

Le 30 août 2013 Colruyt Group a conclu un accord avec la direction de Dimaco UK en ce qui concerne la vente des activités de cette société. Cette participation fut déjà déconsolidée fin de l'année passée. Sur cette transaction

de vente une moins-value a été réalisée de EUR 0,2 million, repris dans la rubrique 'charges financières' du compte de résultats.

## 8.17. Actifs et passifs d'impôt différé

Les actifs et passifs d'impôt différé sont à répartir comme suit :

### 8.17.1. Valeur nette comptable

	Actifs		Passifs		Solde	
	2013/14	2012/13	2013/14	2012/13	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)						
Immobilisations incorporelles	2,1	1,3	-	(1,4)	2,1	(0,1)
Immobilisations corporelles	0,6	1,3	(70,3)	(71,4)	(69,7)	(70,1)
Stocks	0,5	0,8	-	-	0,5	0,8
Autres actifs courants	1,7	2,4	(1,1)	(0,3)	0,6	2,1
Passifs relatifs aux avantages du personnel	16,7	15,2	-	-	16,7	15,2
Autres provisions	2,2	0,9	(12,2)	(10,9)	(10,0)	(10,0)
Autres passifs	2,3	2,1	(0,3)	(0,9)	2,0	1,2
Pertes fiscales reportées, crédits d'impôt et déductions fiscales	36,5	46,1	(3,0)	(0,3)	33,5	45,8
<b>Actifs/(passifs) d'impôt différé brut</b>	<b>62,6</b>	<b>70,1</b>	<b>(86,9)</b>	<b>(85,2)</b>	<b>(24,3)</b>	<b>(15,1)</b>
Actifs/passifs d'impôt non comptabilisé	(37,2)	(36,2)	5,4	4,3	(31,8)	(31,9)
Compensation actifs/(passifs)	(22,1)	(23,6)	22,1	23,6	-	-
<b>Actifs/(passifs) d'impôt différé net</b>	<b>3,3</b>	<b>10,3</b>	<b>(59,4)</b>	<b>(57,3)</b>	<b>(56,1)</b>	<b>(47,0)</b>

## 8.17.2. Evolution de la valeur comptable nette

	Actifs		Passifs		Solde	
	2013/14	2012/13	2013/14	2012/13	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)						
<i>Valeur comptable nette au 1 avril</i>	10,3	9,5	(57,3)	(81,7)	(47,0)	(72,2)
Augmentation/(diminution) comptabilisée dans le compte de résultats	(7,0)	(2,4)	(1,6)	7,2	(8,6)	4,8
Augmentation/(diminution) comptabilisée dans les autres éléments du résultat global	-	4,2	(0,5)	-	(0,5)	4,2
Modification de la méthode de consolidation	-	(1,0)	-	17,2	-	16,2
<i>Valeur comptable nette au 31 mars</i>	3,3	10,3	(59,4)	(57,3)	(56,1)	(47,0)

Au 31 mars 2014 des actifs d'impôts différés à concurrence de EUR 31,8 millions n'ont pas été comptabilisé par Colruyt Group (comparé à EUR 31,8 millions au 31 mars 2013). Ce montant concerne les différences temporaires ainsi que les pertes fiscales et les crédits d'impôts inutilisés pour un montant de EUR 97,9 millions, dont EUR 95,5 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. Dans ce contexte, le terme futur signifie pour Colruyt Group 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 par rapport au régime des revenus définitivement taxés (RDT) par les filiales pour l'exercice 2013/14 s'élèverait à EUR 16,5 millions (comparé à EUR 28,2 millions pour l'exercice 2012/13). De plus, un passif d'impôt pourrait être créé concernant les impôts dus au sein des filiales suite à la distribution de dividendes, compte tenu du fait que le type et le montant de cet impôt dépend de la juridiction et la position spécifique de la société distributrice. Compte tenu des réserves disponibles au sein de l'entité mère aucun flux de dividendes n'est prévu de la part des filiales.

A partir de l'exercice d'imposition 2014 les plus-values sur actions réalisées 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 3,5 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

	31.03.14	31.03.13
(en millions d'EUR)		
Matières premières et auxiliaires, en cours de production et produits finis	18,7	22,7
Marchandises	544,4	515,6
Acomptes versés	11,6	12,1
<b>Total des stocks</b>	<b>574,7</b>	<b>550,4</b>

Le stock de marchandises est présenté net des réductions de valeurs. Les réductions de valeur cumulées sur le stock de marchandises s'élèvent à EUR 5,1 millions pour cet exercice comparé à EUR 6,2 millions pour l'exercice précédente.

Le coût des stocks comptabilisé dans le compte de résultats de 2013/14 s'élève à EUR 6.501,0 millions et a été présenté dans la rubrique 'Coût des marchandises vendues'. L'année dernière ce coût s'élevait à EUR 6.205,3 millions.

## 8.19. Créances commerciales et autres créances

### 8.19.1. Autres créances non courantes

	31.03.14	31.03.13
(en millions d'EUR)		
Prêts consentis aux clients	7,7	6,3
Prêts consentis aux coentreprises	7,4	11,9
Autres créances	11,5	2,1
<b>Total des autres créances</b>	<b>26,6</b>	<b>20,3</b>

Les prêts consentis aux clients concernent essentiellement des prêts aux clients franchisés de Spar Retail S.A. Les prêts consentis aux clients sont présentés nets des pertes de valeur. Ces pertes de valeur s'élèvent à EUR 0,9 million au 31 mars 2014 (EUR 0,8 million au 31 mars 2013). Les prêts sont généralement conclus pour une période de 3 à 10 ans à un taux d'intérêt se situant entre 4,83% et 8%.. .

Colruyt Group a octroyé un prêt à Belwind S.A., qui fait partie de la coentreprise Parkwind S.A., pour un montant de EUR 7,4 millions. Il s'agit d'un emprunt subordonné

portant intérêts dont une partie est couverte 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 EUR 5,6 millions tout au plus.

Les autres créances s'élèvent à EUR 9,2 millions et se composent principalement de créances relatives à des subsides en capital.

### 8.19.2. Créances commerciales et autres créances à court terme

	31.03.14	31.03.13
(en millions d'EUR)		
Créances commerciales	490,2	469,0
Garanties données	0,5	0,4
<b>Total des créances commerciales</b>	<b>490,7</b>	<b>469,4</b>
TVA à recevoir	2,2	1,8
Charges à reporter	12,8	10,7
Prêts consentis aux clients venant à échéance endéans l'année	1,0	0,9
Garanties données	2,3	1,6
Intérêts à recevoir	7,5	3,0
Autres créances	15,5	9,0
<b>Total des autres créances courantes</b>	<b>41,3</b>	<b>27,0</b>

#### Créances commerciales

Les créances commerciales sont présentées nettes des pertes de valeurs. Ces pertes de valeurs s'élèvent à EUR 14,9 millions au 31 mars 2014 (par rapport à EUR 13,4 millions au 31 mars 2013).

#### Autres créances

Les autres créances sont présentées nettes des pertes de valeurs . Ces pertes de valeurs s'élèvent à EUR 1,6 millions au 31 mars 2014 (comparé à EUR 3,1 millions au 31 mars 2013).

L'échéancier des créances commerciales peut être détaillé comme suit:

	31.03.14		31.03.13	
	Valeur nominale	Pertes de valeur	Valeur nominale	Pertes de valeur
(en millions d'EUR)				
Non échues	436,2	-	417,8	-
Echues entre 1 et 6 mois	50,1	(4,0)	47,5	(3,2)
Echues depuis plus de 6 mois	18,8	(10,9)	17,1	(10,2)
<b>Total</b>	<b>505,1</b>	<b>(14,9)</b>	<b>482,4</b>	<b>(13,4)</b>

L'évolution des pertes de valeur sur les créances commerciales et les autres créances peut être détaillée comme suit:

	Pertes de valeurs créances commerciales		Pertes de valeur autres créances	
	2013/14	2012/13	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)				
<b>Au 1 avril</b>	<b>(13,4)</b>	<b>(12,9)</b>	<b>(3,1)</b>	<b>(1,2)</b>
Dotation	(8,1)	(6,8)	(0,3)	(2,0)
Reprise	2,6	2,7	0,1	-
Utilisation	3,8	3,3	1,6	0,1
Reclassification	0,2	0,3	0,1	-
<b>Au 31 mars</b>	<b>(14,9)</b>	<b>(13,4)</b>	<b>(1,6)</b>	<b>(3,1)</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 des partenaires externes pour des notations de crédit.

## 8.20. Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31.03.14	31.03.13
(en millions d'EUR)		
Des comptes à terme avec une durée initiale de trois mois ou moins	375,1	322,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	227,5	181,9
<b>Total des actifs</b>	<b>602,6</b>	<b>503,9</b>
Découverts bancaires	0,6	-
<b>Total des passifs</b>	<b>0,6</b>	<b>-</b>
<b>Solde net de trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>602,0</b>	<b>503,9</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 à 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 44,5%. Selon les dispositions statutaires, au moins 90% du bénéfice distribuable est destiné 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 14 octobre 2013, le capital a été augmenté de 316.900 actions; cette augmentation représente un apport en capital de EUR 11,4 millions.

Le capital social de l'Entreprise au 31 mars 2014 s'élève à EUR 260,6 millions répartis en 165.169.749 actions ordinaires libérées sans valeur nominale. Toutes les actions donnent droit à une participation aux bénéfices, sauf celles détenues par l'Entreprise.

### 8.21.3. Actions propres

Les actions propres sont comptabilisées au coût des actions rachetées. Au 31 mars 2014, Colruyt Group détenait 9.184.747 actions propres, soit 5,56% 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 2014 jusqu'au 1 juin 2014 inclus, 227.341 actions propres ont été acquises par l'Entreprise. 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. Le 26 mai 2014 le Conseil d'Administration de Ets. Fr. Colruyt S.A. a détruit 9.000.000 des actions propres acquises.

### 8.21.4. Dividendes

Le 19 juin 2014, le Conseil d'Administration a proposé la mise en paiement d'un dividende brut de EUR 155,8 millions soit EUR 1,00 par action. L'exercice précédent, le dividende proposé s'élevait à EUR 156,6 millions soit EUR 1,00 par action. Ce montant brut tient compte de la situation du rachat d'actions propres jusqu'au 1 juin 2014 inclus et du nombre d'actions réservées dans le cadre de la participation aux bénéfices due en septembre 2014. Le dividende n'a pas été repris dans les comptes consolidés de l'exercice 2013/4.

### 8.21.5. Attribution d'actions aux membres du personnel comme participation aux bénéfices

En vertu de la loi du 22 mai 2001 relative à la participation des travailleurs au capital et aux bénéfices des sociétés (M.B. 9 juin 2001) et de la convention collective de travail n°90 du 20 décembre 2007 concernant les avantages non récurrents liés aux résultats, Colruyt Group a mis au point, en collaboration avec les partenaires sociaux, un système de participation aux bénéfices. Colruyt Group offre à ses membres du personnel la possibilité de recevoir la participation aux bénéfices sous la forme d'actions de 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 40,158 par action. Ces actions sont bloquées pendant une période de 2 ans (à compter à partir de la date d'attribution) sur un compte collectif géré par Colruyt Group. La gestion et les frais sont portés par l'Entreprise.

Au 31 mars 2013, un montant de EUR 26,0 millions (comprenant le précompte mobilier et les charges sociales) a été réservé dans le cadre de la participation aux bénéfices. Au cours de l'exercice, EUR 3,1 millions (hors précompte mobilier) a été attribué sous forme d'actions, ce qui correspond à 83.556 actions dont 63.921 actions ont été distribuées.

Au 31 mars 2014, un montant de EUR 28,0 millions (comprenant le précompte mobilier et les charges

sociales) a été rendu disponible pour la participation aux bénéfices, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale des Actionnaires. Cette année, 7.301 membres du personnel ont choisi de recevoir leur participation aux bénéfices sous forme d'actions, ce qui correspond à un montant de EUR 1,5 million (précompte mobilier exclu) et à un nombre de 37.378 actions.

Le nombre d'actions en circulation a évolué comme suit:

	Actions émises (a)	Actions propres (b)	Nombre en circulation (a) - (b)
<b>Au 1 avril 2013</b>	<b>164.852.849</b>	<b>8.350.868</b>	<b>156.501.981</b>
Augmentation de capital réservée au personnel	316.900	-	316.900
Rachat d'actions propres	-	897.800	(897.800)
Actions propres distribuées comme participation aux bénéfices (exercice 2012/13)	-	(63.921)	63.921
<b>Au 31 mars 2013</b>	<b>165.169.749</b>	<b>9.184.747</b>	<b>155.985.002</b>
<b>Au 1 avril 2012</b>	<b>168.520.124</b>	<b>12.355.249</b>	<b>156.164.875</b>
Augmentation de capital réservée au personnel	332.725	-	332.725
Rachat d'actions propres	-	92.762	(92.762)
Actions propres distribuées comme participation aux bénéfices (exercice 2011/12)	-	(97.143)	97.143
Annulation d'actions propres	(4.000.000)	(4.000.000)	-
<b>Au 31 mars 2013</b>	<b>164.852.849</b>	<b>8.350.868</b>	<b>156.501.981</b>

Le règlement 'VVPR' a été aboli à partir du 1 janvier 2013. Ce règlement prévoyait que les actions émises à partir du 1 janvier 1994 pouvaient, en satisfaisant certaines conditions, bénéficier d'un précompte réduit de 15% (le terme 'VVPR' signifie 'verlaagde voorheffing'/'précompte réduit').

## 8.21.6. Structure de l'actionnariat

Suivant la dernière déclaration de transparence du 26 mai 2014, la structure de l'actionnariat de la S.A. Ets. Fr. Colruyt se présente comme suit:

	Actions
Famille Colruyt et apparentés	78.257.382
Ets. Fr. Colruyt S.A. (actions propres)	412.088
Groupe Sofina	8.500.000
<b>Total des personnes agissant de concert</b>	<b>87.169.470</b>

Le solde du total d'actions émises au 31 mars 2014 (156.169.749 actions en total, c'est-à-dire 165.169.749 actions diminué de 9.000.000 d'actions propres annulées), soit 69.000.279 actions ou 44,18%, 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:

	01.04.2013	Augmentation/ (diminution)	31.03.2014
(en millions d'EUR)			
Profits / (pertes) actuariels après impôts sur passifs aux avantages du personnel à long terme	-	(0,6)	(0,6)
Bénéfices / (pertes) résultant de la conversion de devises de filiales étrangères	(0,4)	(0,6)	(1,0)
Quote-part dans les autres éléments du résultat global des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	(8,9)	6,8	(2,1)
Décote sur augmentations de capital	10,6	1,9	12,5
Plus-values sur les actions attribuées comme participation aux bénéfices	3,1	0,5	3,6
Variation de la provision de la participation aux bénéfices en actions	(6,0)	(1,6)	(7,6)
<b>Total autres réserves</b>	<b>(1,6)</b>	<b>6,4</b>	<b>4,8</b>

	01.04.2012	Augmentation / (diminution)	31.03.2013
(en millions d'EUR)			
Profits / (pertes) actuariels après impôts sur passifs aux avantages du personnel à long terme	8,9	(8,9)	-
Bénéfices / (pertes) résultant de la conversion de devises 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)
Décote sur augmentations de capital	8,9	1,7	10,6
Plus-values sur les actions attribuées comme participation aux bénéfices	3,2	(0,1)	3,1
Variation de la provision de la participation aux bénéfices 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>

## 8.22. Bénéfice par action

	2013/14	2012/13
<b>Total des activités</b>		
Bénéfice de l'exercice (quote-part du groupe) (en millions d'EUR)	350,0	353,7
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	156.447.069	156.217.581
Bénéfice par action - de base et dilué (en EUR)	2,24	2,26

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 en circulation

	2013/14	2012/13
<i>Nombre d'actions en circulation au 1 avril</i>		
Impact de l'augmentation de capital	88.028	91.499
Impact des actions distribuées comme participation aux bénéfices	31.961	48.572
Impact des actions rachetées	(174.901)	(87.365)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au 31 mars</b>	<b>156.447.069</b>	<b>156.217.581</b>

## 8.23. Provisions

	Risques liés à l'environnement	Autres risques	Total
(en millions d'EUR)			
<b>Au 1 avril 2013</b>	3,3	12,7	16,0
Dotation	0,4	8,1	8,5
Utilisation	(0,4)	(2,4)	(2,8)
Reprise	-	(3,4)	(3,4)
<b>Au 31 mars 2014</b>	<b>3,3</b>	<b>15,0</b>	<b>18,3</b>
(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>

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 d'acquisition 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 des sites inocupés.

## 8.24. Passifs non courants relatifs aux avantages du personnel

	Avantages selon le 'régime de chômage avec complément d'entreprise'	Autres avantages postérieurs à l'emploi	Total
(en millions d'EUR)			
<b>Au 1 avril 2013</b>	<b>43,9</b>	<b>7,4</b>	<b>51,3</b>
Dotation (1)	3,4	0,7	4,1
Utilisation	(1,9)	(0,1)	(2,0)
Variation de la valeur temporelle de l'argent (2)	1,4	0,1	1,5
Bénéfices (pertes) actuariels (3)	1,6	-	1,6
Changement des hypothèses (3)	-	(0,5)	(0,5)
<b>Au 31 mars 2014</b>	<b>48,4</b>	<b>7,6</b>	<b>56,0</b>
<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
Utilisation	(1,9)	(0,1)	(2,0)
Variation de la valeur temporelle de l'argent (2)	1,2	0,1	1,3
Bénéfices (pertes) actuariels (3)	1,9	-	1,9
Changement des hypothèses (3)	10,1	1,1	11,2
<b>Au 31 mars 2013</b>	<b>43,9</b>	<b>7,4</b>	<b>51,3</b>

(1) inclus dans le compte de résultats consolidé dans les 'Avantages du 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 2013/14, elles ont atteint un total de EUR 12,0 millions (par rapport à EUR 10,9 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 selon 'Le régime de 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 'le chômage avec complément d'entreprise'. Les règles de valorisation des passifs et charges découlant de ce système sont repris dans la note '8.1. Méthodes comptables pour les états financiers consolidés' de ce rapport financier.

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% (inchangé par rapport à l'année dernière);
- inflation salariale: 2,5% (inchangé par rapport à l'année dernière).

Au cours de cet exercice aucune modification n'a été portée aux paramètres actuariels. De même, le régime de chômage avec complément d'entreprise n'a pas été modifié non plus. Les gains et pertes actuariels contiennent donc uniquement des ajustements d'expérience.

### 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).

Pour les calculs concernant les 'Autres avantages postérieurs à l'emploi' Colruyt Group se base sur les paramètres repris sous le point 'Indemnités de départ selon 'Le régime de chômage avec complément d'entreprise'.

La modification des hypothèses principales influencent les obligations principales du groupe comme suit:

(en millions d'EUR)	Avantages selon le 'régime de chômage avec complément d'entreprise'	Primes d'ancienneté (sociétés belges)	Indemnités fixées par la loi (sociétés françaises)
Scénario de base	48,4	2,2	5,4
Taux d'actualisation + 0,5%	45,3	2,1	5,1
Taux d'actualisation - 0,5%	51,8	2,3	5,9
Inflation salariale + 0,5%	55,6	2,2	5,9
Inflation salariale - 0,5%	42,2	2,2	5,1

L'analyse de sensibilité ci-dessus est établie sur le principe qu'une seule hypothèse est modifiée à la fois, en gardant les autres hypothèses inchangées.

## 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 2013</b>	18,8	1,3	8,9	29,0
Dotation	0,8	1,9	-	2,7
Transfert à court terme	(2,5)	(0,5)	(0,5)	(3,5)
Variation de la valeur temporelle de l'argent	-	0,2		0,2
<b>Au 31 mars 2014</b>	17,1	2,7	8,6	28,4
<b>Au 1 avril 2012</b>	19,7	1,2	8,2	29,1
Acquis par regroupements d'entreprises	-	0,3	-	0,3
Dotation	1,6	0,3	-	1,9
Transfert à 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>	18,8	1,3	8,9	29,0

Colruyt Group ne court aucun risque de change sur ses emprunts, car ils sont tous libellés en devise locale.

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 de EUR 0,1 million (exercice précédent EUR 0,1 million).

### 8.25.2. Passifs non courants productifs d'intérêts échéant dans l'année

	Dettes de location-financement	Prêts bancaires	Autres	Total
(en millions d'EUR)				
<b>Au 1 avril 2013</b>	2,4	0,3	0,4	3,1
Diminution	(2,6)	(0,5)	(0,4)	(3,5)
Transfert du long terme	2,5	0,5	0,5	3,5
<b>Au 31 mars 2014</b>	2,3	0,3	0,5	3,1
<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>	2,4	0,3	0,4	3,1

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 de EUR 0,8 million s'explique essentiellement, tout comme l'année passée, par la conclusion de nouveaux contrats de location-financement, ayant des durées de plus de 5 ans, pour l'acquisition de matériel roulant et de machines. 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 à long terme portants des intérêts, à savoir EUR 2,4 millions, est couverte par des garanties réelles constituées.

La valeur nette des actifs gérés s'élève à EUR 9,4 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 dettes similaires	2,3	7,0	10,1	19,4
Prêts bancaires à long terme	0,3	2,3	0,4	3,0
Autres	0,5	8,6	-	9,1
<b>Total au 31 mars 2014</b>	<b>3,1</b>	<b>17,9</b>	<b>10,5</b>	<b>31,5</b>
(en millions d'EUR)				
Dettes de location-financement et dettes similaires	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>

### 8.25.4. Dettes de location-financement

	Paiements 2013/14	Intérêts 2013/14	Montant principal 2013/14	Paiements 2012/13	Intérêts 2012/13	Montant principal 2012/13
(en millions d'EUR)						
< 1 an	2,6	0,3	2,3	2,9	0,5	2,4
1-5 ans	7,9	0,9	7,0	8,3	1,5	6,8
> 5 ans	10,5	0,4	10,1	12,9	0,9	12,0
<b>Total</b>	<b>21,0</b>	<b>1,6</b>	<b>19,4</b>	<b>24,1</b>	<b>2,9</b>	<b>21,2</b>

### 8.25.5. Prêts bancaires et autres

	Rembour- sements 2013/14	Intérêts 2013/14	Capital 2013/14	Rembour- sements 2012/13	Intérêts 2012/13	Capital 2012/13
(en millions d'EUR)						
< 1 an	0,9	0,1	0,8	0,7	-	0,7
1-5 ans	11,1	0,2	10,9	10,0	0,1	9,9
> 5 ans	0,4	-	0,4	0,3	-	0,3
<b>Total</b>	<b>12,4</b>	<b>0,3</b>	<b>12,1</b>	<b>11,0</b>	<b>0,1</b>	<b>10,9</b>

## 8.26. Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs

	31.03.14	31.03.13
(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	1.046,7	952,0
Garanties reçues et acomptes sur commandes	16,8	15,4
<b>Total dettes commerciales (courants)</b>	<b>1.063,5</b>	<b>967,4</b>
Passifs courants relatifs aux avantages du personnel	383,8	370,7
TVA et autres taxes à payer	62,5	62,2
Dividendes à payer	1,8	2,5
Produits à reporter	16,0	15,6
Autres postes à payer	5,5	10,7
<b>Total passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs (courants)</b>	<b>469,6</b>	<b>461,7</b>

## Echéancier de remboursement

	< 1 an	1-5 ans
(en millions d'EUR)		
Autres passifs (non courants)	-	0,1
Dettes commerciales	1.063,5	-
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	469,6	-
<b>Total au 31 mars 2014</b>	<b>1.533,1</b>	<b>0,1</b>

	< 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>

## 8.27. Gestion des risques

### 8.27.1. Risques liés aux instruments financiers

#### a. Risque de change

Les entités opérationnelles de Colruyt Group se situent dans la Zone Euro, à l'exception des activités en Inde et à Hong Kong. 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 ce 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:

L'influence des fluctuations des cours par rapport à l'euro est relativement limitée.

#### b. Risque de taux d'intérêt

Etant donné l'ampleur limitée des emprunts et des dettes de location-financement dans le bilan, Colruyt Group ne couvre pas ses risques de taux d'intérêt. Au 31 mars 2014, le montant total des emprunts s'élevait à EUR 12,1 millions (passifs courants et non courants confondus), soit 0,3% du total bilantaire (EUR 10,9 millions au 31 mars 2013) et 2,0% de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. Ces emprunts ont principalement un taux fixe.

Les dettes de location-financement de Colruyt Group représentaient EUR 19,4 millions au 31 mars 2014 (EUR 21,2 millions au 31 mars 2013) et sont pour la plupart à taux d'intérêt variable.

Colruyt Group place généralement sur des comptes à terme les liquidités qu'elle 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.

	Dettes commerciales	
	31.03.14	31.03.13
(en millions d'EUR)		
USD	0,8	1,2
AUD	0,1	0,1
ZAR	0,1	0,2
INR	1,4	0,1
GBP	0,1	0,1
<b>Total</b>	<b>2,5</b>	<b>1,7</b>

Les fluctuations des taux d'intérêts peuvent avoir l'impact suivant sur le résultat de Colruyt Group:

	2013/14 -1%	2013/14 +1%	2012/13 -1%	2012/13 +1%
(en millions d'EUR)				
Charges d'intérêt sur dettes de location-financement et emprunts	0,2	(0,2)	0,1	(0,1)
Produits sur prêts consentis aux clients et autres créances productives d'intérêts	(1,0)	1,0	(0,3)	0,3
Produits sur comptes à terme	(3,0)	4,9	(2,3)	2,3
Produits sur titres détenus à des fins de transactions	(0,1)	0,1	(0,1)	0,1
<b>Effet net sur le résultat d'une fluctuation du taux d'intérêt</b>	<b>(3,9)</b>	<b>5,8</b>	<b>(2,6)</b>	<b>2,6</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 paye 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. Syméta, 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 des pertes de valeur :

	Valeur brute 2013/14	Pertes de valeur 2013/14	Valeur comptable nette 2013/14	Garanties ban- caires reçues hors bilan 2013/14	Valeur brute 2012/13	Pertes de valeur 2012/13	Valeur comptable nette 2012/13	Garanties ban- caires reçues hors bilan 2012/13
(en millions d'EUR)								
Autres créances productives d'intérêts	19,6	(1,1)	18,5	-	14,9	(0,9)	14,0	-
Garanties données	2,8	-	2,8	-	2,0	-	2,0	-
Prêts aux clients	9,6	(0,9)	8,7	-	8,0	(0,8)	7,2	-
Placements financiers disponibles à la vente	54,6	(24,9)	29,7	-	55,3	(19,6)	35,7	-
Placements détenu(s) à des fins de transactions	25,4	-	25,4	-	25,9	(0,9)	25,0	-
Créances commerciales	505,1	(14,9)	490,2	20,6	482,4	(13,4)	469,0	21,9
Autres créances	38,9	(0,5)	38,4	-	26,7	(2,2)	24,5	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	602,6	-	602,6	-	503,9	-	503,9	-
<b>Total</b>	<b>1.258,6</b>	<b>(42,3)</b>	<b>1.216,3</b>	<b>20,6</b>	<b>1.119,1</b>	<b>(37,8)</b>	<b>1.081,3</b>	<b>21,9</b>

Colruyt Group dispose de garanties bancaires hors bilan obtenues de certains de ses clients afin de garantir le recouvrement de leurs créances. Pour la période actuelle cela représente des garanties bancaires non comptabilisées de clients divers dont la dette en cours s'élevait à EUR 35,5 millions (par rapport à EUR 34,8 millions pour la période comparative). Le recouvrement de ce solde restant dû est ainsi couvert par des garanties bancaires à concurrence de EUR 20,6 millions (par rapport à EUR 21,9 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 en temps voulu des moyens financiers nécessaires. Finco pratique un système de 'cash pooling' qui consiste à utiliser un excédent de liquidités auprès de certaines entités de Colruyt Group pour apurer les déficits des autres. Finco se charge également du placement des liquidités de Colruyt Group, et ce par le biais de comptes à terme 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 4,2% (5,0% 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 2014 à EUR 25,4 millions, dont EUR 24,5 millions uniquement pour le portefeuille de la 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 placements de Colruyt Group a connu très peu de fluctuations au cours de l'exercice, résultant en une augmentation de valeur d'un montant net de EUR 0,5 million (EUR 0,3 million pour la période précédente).

#### f. Actifs et passifs 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	Evaluation à la juste valeur			
		Prix publiés Niveau 1	Prix de marché observables Niveau 2	Prix de marché non observables Niveau 3	
(en millions d'EUR)					
<b>Actifs financiers:</b>					
Placements disponibles à la vente, (par le biais de l'état du résultat global)	0,4	-	-	29,3	
Prêts et créances	558,6	-	-	-	
Placements détenus à des fins de transactions (par le biais du compte de résultats)	0,1	25,3	-	-	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	602,6	-	-	-	
<b>Total au 31 mars 2014</b>	<b>1.161,7</b>	<b>25,3</b>	<b>-</b>	<b>29,3</b>	
<b>Passifs financiers:</b>					
Passifs productifs d'intérêts	12,2	-	-	-	
Dettes de location-financement	19,4	-	-	-	
Dettes commerciales	1.063,7	-	-	-	
Découverts bancaires	0,6	-	-	-	
<b>Total au 31 mars 2014</b>	<b>1.095,9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

(en millions d'EUR)				
<b>Actifs financiers:</b>				
Placements disponibles à la vente, (par le biais de l'état du résultat global)				
Prêts et créances				
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	-	-	-
Découverts bancaires	-	-	-	-
<b>Total au 31 mars 2013</b>	<b>999,5</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 principalement la participation dans le groupe balte IKI (10,5%), ainsi que 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 participation dans le groupe balte IKI est reprise cet exercice dans le niveau 3, tandis que l'année dernière elle était reprise sous coût historique ou coût amorti. Pour la détermination de la juste valeur de IKI, on utilise un business model par lequel la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs a été estimée sur base de données non-observables. Ces données consistent en l'horizon de prévisions, le taux de croissance et le taux d'actualisation. Le taux d'actualisation est calculé à l'aide de la méthode CAPM (Capital Asset Pricing Model). Dans l'exercice 2013/2014, une perte de valeur d'EUR 5,0 millions a été comptabilisée. Pour les investissements Sofindev II, Sofindev III et Vendis, classées sous niveau 3, la valeur

comptable représente la valeur d'acquisition, corrigée en fonction des résultats réalisés et des dividendes payés par les sociétés respectives. Cette juste valeur peut dès lors être différente d'une évaluation sur base d'un modèle de multiples du marché ou d'une valorisation boursière. Au cours de la période actuelle, ces participations dans des sociétés à portefeuille ont diminuées à concurrence d'un montant de EUR 1,0 million. Ceci s'explique par la libération du capital non appelé, par des réductions de capital et des pertes de valeur.

Les balances d'ouverture et de clôture pour les investissements classés sous le niveau 3 peuvent être réconciliées comme suit:

(en millions d'EUR)

<b>Balance d'ouverture au 1 avril 2013</b>	<b>16,0</b>
Libération du capital non appelé	1,7
Réductions de capital	(2,4)
Pertes de valeur	(5,3)
Transfert de coût historique au niveau 3	19,3
<b>Balance de clôture au 31 mars 2014</b>	<b>29,3</b>

## 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'obligations en matière de location d'une part 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:

	<b>31.03.14</b>	<b>&lt;1 an</b>	<b>1-5 ans</b>	<b>&gt;5 ans</b>
(en millions d'EUR)				
Contrats de location en tant que preneur	66,4	20,4	28,5	17,5
Engagements d'achat d'immobilisations	144,5	133,7	10,8	-
Engagements d'achat de marchandises destinées à la vente	114,4	113,6	0,8	-
Autres engagements	10,5	2,9	5,7	1,9

	<b>31.03.13</b>	<b>&lt;1 an</b>	<b>1-5 ans</b>	<b>&gt;5 ans</b>
(en millions d'EUR)				
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	-

Les obligations résultant de contrats de location en tant que preneur concernent uniquement les obligations de contrats non résiliables portant sur des biens immobiliers. Le compte de résultats comporte des loyers et des charges liés à la location de biens immobiliers à concurrence de EUR 28,4 millions (comparé à EUR 25,8 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, pour un montant de EUR 144,5 millions, se composent principalement d'obligations contractées dans le cadre de l'achat de terrains et d'immeubles. L'augmentation par rapport à l'année passée s'explique entre autres par un nombre de nouveaux projets comme le centre de distribution à Ollignies et le centre de distribution et les bureaux à Malines.

Les engagements d'achat de marchandises, d'un montant de EUR 114,4 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. L'augmentation par rapport à l'année passée est dû entre autres à des obligations d'achat relatifs à des certificats verts.

Les autres engagements découlent de contrats à terme en matière de prestations informatiques pour un montant de EUR 2,9 millions d'une part (EUR 8,0 millions pour la période précédente), et d'un contrat de location financement relatif à des machines et des installations pour un montant de EUR 7,6 millions d'autre part.

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').

	31.03.14	<1 an	1-5 ans	>5 ans
(en millions d'EUR)				
Contrats de location en tant que bailleur	13,6	7,0	6,6	-

	31.03.13	<1 an	1-5 ans	>5 ans
(en millions d'EUR)				
Contrats de location en tant que bailleur	10,3	6,1	4,2	-

## 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:

	31.03.14	31.03.13
(en millions d'EUR)		
Garanties en faveur des coentreprises	70,0	70,0
Litiges	1,5	5,3
Autres	1,7	2,2

En exécution de la stratégie de Colruyt Group en ce qui concerne ses participations dans les parcs éoliens offshore, le groupe s'est porté garant pour le financement d'un nombre de projets au sein de Parkwind S.A. pour un montant de EUR 70,0 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 de EUR 1,5 million (comparé à EUR 5,3 millions pour la période précédente). Les litiges en matière de droit commercial à concurrence de EUR 1,0 million (EUR 1,9 million pour la période précédente) sont généralement liés à des prétdendus préjudices commerciaux et à des résiliations irrégulières de contrats commerciaux ou locatifs.

Les litiges en matière de droit du travail à concurrence de EUR 0,5 million (EUR 1,6 million pour la période comparative) concernent essentiellement des ruptures contestées de contrats de travail.

Il n'y pas de d'obligations pour litiges en cours dans le cadre de différends fiscaux ou de différends d'ordre de droit commun (EUR 1,8 million pour la période précédente).

Etn. Fr. Colruyt S.A. 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. 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 depuis le 1 octobre 2012. Par l'entrée en vigueur de la modification de la loi (le nouveau Livre IV de la Loi économique), la procédure a été reprise le 23 septembre 2013 pour l'autorité de la concurrence belge. Etn. Fr. Colruyt S.A. conteste le point de vue de l'Auditorat et a fait valoir ses moyens de défense.

Ainsi, Etn. Fr. Colruyt S.A. a fait appel le 3 octobre 2013 contre la décision de l'Auditorat, d'utiliser les documents saisis lors de la perquisition chez Etn. Fr. Colruyt S.A. en avril 2007. Cette procédure est introduite devant la Cour d'appel de Bruxelles. D'autres distributeurs ont introduit des procédures similaires. Cette procédure en appel est actuellement en cours. Une décision relative à cet appel est attendue au cours du deuxième semestre de 2014. Jusqu'à présent et suite aux différentes procédures en cours, il n'y a pas de données disponibles qui nous permettent de faire une estimation fiable 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 de la hauteur de l'amende éventuelle qui serait imposée par l'autorité de la concurrence belge dans le cas d'une décision négative. Selon la législation actuelle, la hauteur de l'amende est néanmoins limitée à un maximum de 10% du chiffre d'affaires belge de l'exercice qui précède celle de l'année où le jugement est prononcé. De plus, sous la législation actuelle, il existe des possibilités de recours tant contre l'arrêt de la Cour d'appel que contre la décision de l'autorité de la concurrence.

De toutes ces données il est actuellement impossible d'estimer de façon fiable les conséquences financières dans le cas d'une décision négative de l'autorité de la concurrence, ainsi que le délai endéans lequel une décision définitive sera prise dans ce dossier.

Les obligations reprises sous « Autres » représentent des engagements de rachat souscrits par Colruyt Group. 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 1,7 million (EUR 2,2 millions pour la période précédente).

Colruyt Group ne s'attend pas à ce que des désavantages financiers importants découlent de ces obligations.

Il n'y a pas d'actifs éventuels à signaler.

## 8.30. Dividendes payés et proposés

Le 2 octobre 2013, un dividende brut de EUR 1,00 par action a été versé aux actionnaires.

Pour l'exercice 2013/14, le Conseil d'Administration proposera également un dividende brut de EUR 1,00 par action, payable à partir du 2 octobre 2014. Puisque l'approbation de ce dividende s'effectue à l'occasion de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 24 septembre 2014, 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 donc pas comptabilisé comme passif dans le bilan consolidé.

Compte tenu du fait que la distribution proposée par le Conseil d'Administration se rapporte à 155.795.039 actions (réduction faite des actions propres rachetées et compte tenu des actions réservées au titre de la participation aux bénéfices), comme établi le 1 juin 2014, le montant total des dividendes à payer s'élève à EUR 155,8 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 Colruyt Group 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., Korys Management S.A., Naiades Capital S.A.R.L., Invictus Blauwe Toren S.A, FRI S.A. et Real Dolmen 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

	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)		
Produits	7,1	2,8
Charges	3,6	1,2
Créances	14,6	14,1
Passifs	0,8	6,9
Dividendes payés	87,4	82,6

Les montants illustrés ci-dessus découlent des transactions réalisées selon des modalités équivalentes à celles qui prévaleraient 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 7,1 millions (EUR 2,8 millions pour la période précédente). Ces produits concernent principalement des produits d'intérêts reçus d'une coentreprise pour un montant de EUR 7,0 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 de EUR 3,4 millions (comparé à EUR 1,0 million l'exercice précédent) et un abandon de créance pour un montant de 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 de EUR 7,4 millions (EUR 11,9 millions lors de l'exercice précédent). De plus, Colruyt Group détient des créances courantes sur des coentreprises à concurrence de EUR 6,7 millions (EUR 2,1 millions lors de l'exercice précédent).

Les passifs restant dus aux parties liées qui s'élèvent à EUR 0,1 million ont fortement diminué par rapport à l'année passée (EUR 5,8 millions) La dette de EUR 5,8 millions restant due vis-à-vis d'une coentreprise représentait le montant du capital non versé. Cette transaction fut complétée dans le courant de 2013/14. En outre, Colruyt Group détient des dettes courantes par rapport aux coentreprises pour un montant de EUR 0,7 million (EUR 1,1 million pour la période précédente).

Les dividendes payés aux actionnaires de référence s'élèvent à EUR 87,4 millions (EUR 82,6 millions pour la période précédente). Il s'agit du paiement des dividendes relatifs à l'exercice 2012/13. 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 résumées ci-dessous. Il s'agit uniquement des montants bruts avant impôts.

Les cotisations patronales ont été payées sur les montants cités.

	Rémunérations 2013/14	Nombre personnes / actions 2013/14	Rémunérations 2012/13	Nombre personnes / actions 2012/13
(en millions d'EUR)				
<b>Conseil d'administration</b>		<b>9</b>		<b>9</b>
Rémunérations variables (tantièmes)	3,5		3,5	
Indemnités fixes (émoluments)	1,0		1,0	
<b>Direction</b>		<b>11</b>		<b>11</b>
Salaires	2,89		2,66	
Rémunérations variables	2,17		2,28	
Primes versées aux régimes à cotisations définies et autres éléments	0,47		0,37	
Paiements fondés sur des actions	0,02	431	0,03	706

Les tantièmes concernent les montants à payer au titre de l'exercice 2013/14, 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

Colruyt Mobile, le service de téléphonie mobile de Colruyt Group, a cessé ses activités le 1 juillet 2014. L'évolution forte et constante du secteur télécom, tant sur le plan technologique qu'en termes de mécanismes promotionnels, sont à la base de cette décision.

Le 26 mai 2014, le Conseil d'Administration des Ets. Fr. Colruyt S.A. a décidé d'annuler 9.000.000 actions propres rachetées.

## 8.33. Honoraire 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.

	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)		
Missions de contrôle	0,9	0,9
Autres missions	1,1	0,8
<b>Total</b>	<b>2,0</b>	<b>1,7</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, composées d'autres missions de contrôle, les missions de conseil fiscal et les autres missions en dehors des activités révisorales se chiffraient à EUR 1,1 million.

Le Comité d'Audit de Colruyt Group a autorisé une déviation de la règle 'one to one' comme prescrit par l'article 133 §5 du Code des Sociétés, étant donné que le Comité d'Audit estime que les services fournis n'affectent pas l'indépendance du commissaire.

## 8.34. Liste des sociétés consolidées

### 8.34.1. Entreprise

Ets. Fr. Colruyt S.A. Hal, Belgique

Sodeger S.A.S. (1)	Château Gontier, France	100%
Solucious S.A.	Hal, Belgique	100%
Spar Retail S.A.	Ternat, Belgique	100%
Symeta S.A.	Hal, Belgique	100%
Transpro S.A.S. (1)	La Possession, France	100%
Transpro France S.A.S. (1)	Aiton (Savoie), France	100%
U.C.G.A. Unifrais S.A. (1)	Estillac, France	99,12%
Vaucamps S.A.	Hal, Belgique	100%
Vlevico S.A.	Hal, Belgique	100%
Walcodis S.A.	Ath, Belgique	100%
Waldico S.A.	Ath, Belgique	100%
WE Power S.A.	Hal, Belgique	100%

(1) Ces sociétés clôturent leur exercice au 31/12 et sont donc reprises à cette date dans les chiffres consolidés.

### 8.34.2. Filiales

Alvocol S.A.	Hal, Belgique	59,88%
Aubépine S.A.R.L. (1)	Chalette S/L, France	100%
Bio-Planet S.A.	Hal, Belgique	100%
Blin Etablissements S.A.S. (1)	Saint Gilles, France	100%
Buurtwinkels Okay S.A.	Hal, Belgique	100%
Codifrais S.A.S. (1)	Longueil St M, France	100%
Colim S.C.R.L.	Hal, Belgique	100%
Colimpo Ltd.	Hong Kong, Chine	100%
Colruyt Distribution France S.A.S. (1)	Rochefort sur Nenon, France	100%
Colruyt France S.A. (1)	Montauban, France	100%
Colruyt Gestion S.A.	Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	100%
Colruyt Group Services S.A.	Hal, Belgique	100%
Colruyt IT Consultancy India Priv. Ltd	Hyderabad, Inde	100%
Colruyt Luxembourg S.A.	Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	100%
Colruyt Mobile S.A.	Hal, Belgique	100%
Colruyt Retail S.A.	Ciney, Belgique	100%
Colruyt Vastgoed Nederland B.V.	Hillegom, Les Pays-Bas	100%
Comels S.A.	Hal, Belgique	100%
DATS24 S.A.	Hal, Belgique	100%
Davytrans S.A.	Hal, 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%
Foodlines S.P.R.L.	Hal, Belgique	100%
Immobilière Rutten S.A..	Ciney, 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%
Locré S.A.	Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	100%
Pro à Pro Distribution		
Export S.A.S. (1)	Montauban, France	100%
Pro à Pro Distribution Nord S.A.S. (1)	Chalette S/L, France	100%
Pro à Pro Distribution Sud S.A.S. (1)	Montauban, France	100%
Puur S.A.	Hal, Belgique	100%
R.H.C. S.A.S. (1)	Boissy Saint Leger, France	100%
Roecol S.A.	Lokeren, Belgique	50%

### 8.34.3. Coentreprises

Parkwind S.A. Louvain, Belgique 60,13%

### 8.34.4. Entreprise associés

Core S.C.R.L. (1)	Bruxelles, Belgique	25,00%
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. Le premier exercice de CORE S.C.R.L. se clôture au 31 décembre 2014.

### 8.34.5. Modifications du périmètre de consolidation

#### a. Nouvelles participations

Fin septembre 2013 Colruyt Group a créé une nouvelle alliance stratégique européenne sous le nom de CORE S.C.R.L., ceci en collaboration avec le groupe italien Conad, le groupe allemand REWE et le groupe suisse Coop. Cet accord de collaboration remplace Coopernic S.C.R.L., dont le fonctionnement s'est arrêté au 31 décembre 2013. Cette participation a donc été déconsolidée en 2013/14. Etant donné que Colruyt Group participe dans le capital de CORE S.C.R.L. pour 25%, cet entreprise est reprise dans la consolidation selon la méthode de mise en équivalence.

De plus, Colruyt Group a fait l'acquisition de 2 magasins de la chaîne de magasins de surgelés O'Cool ainsi qu'un magasin de la chaîne de magasins de jouets Fun. Ces magasins seront transformés en magasins des différentes formules de Colruyt Group.

Le 30 décembre 2013 Colruyt Group a fait l'acquisition de toutes les actions de la société Immobilière Rutten S.A.

## b. Fusions

En Belgique, en date du 1 avril 2013, les sociétés Finco S.A. et Copimex S.A. ont fusionné. Ceci était également le cas pour Colim S.A. et Distienen S.A. Le 30 septembre les sociétés Collivery S.A. et Foodinvest S.A. ont également fusionné sous le nouveau nom de Solucious S.A. Le 31 octobre les sociétés Leis S.A. et Colim S.A. ont aussi fusionné.

En France, les sociétés immobilières Sama S.C.I., Des Buttes S.C.I., Atout Trèfle S.C.I. et Jacodi S.C.I. ont fusionné avec la société Immo Colruyt France S.A.S. Sodifrais S.A.S. a fusionné avec Pro à Pro Distribution Nord. Ces fusions ont eu lieu avec effet rétroactif au 1 janvier 2013.

## c. Nouvelle constitution

Le 20 décembre 2013 la société Puur S.A. fut créée en Belgique.

## d. Autres modifications

En Belgique, les liquidations des sociétés Bornem S.A. et W-Cycle S.A. ont été clôturées respectivement en décembre 2013 et en mars 2014. En France les sociétés Super 10 S.A.R.L. et Unifrais Distribution S.A.S. ont été

dissolues en mai 2013 et juin 2013. Fin juin 2013 la liquidation de Les Clauzures S.C.I. fut clôturée.

## **8.35. Etats financiers abrégés (non consolidés) de la S.A. Ets. Fr. Colruyt, établis selon les normes 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  
Tel. + 32 (2) 363 55 45  
Internet: [www.colruytgroup.com](http://www.colruytgroup.com)  
E-mail: [contact@colruytgroup.com](mailto:contact@colruytgroup.com)

### **Bilan abrégé de la S.A. Ets. Fr. Colruyt**

	31.03.14	31.03.13
(en millions d'EUR)		
<b>Actifs non courants</b>		
II. Immobilisations incorporelles	4.045,0	3.773,6
III. Immobilisations corporelles	21,3	20,2
IV. Immobilisations financières	162,3	152,4
	3.861,4	3.601,0
<b>Actifs courants</b>	1.169,5	1.159,9
V. Créances à plus d'un an	0,2	0,1
VI. Stocks et commandes en cours d'exécution	330,3	334,1
VII. Créances à un an au plus	338,8	331,0
VIII. Placements de trésorerie	297,4	263,4
IX. Valeurs disponibles	195,5	228,1
X. Comptes de régularisation	7,3	3,2
<b>Total actif</b>	<b>5.214,5</b>	<b>4.933,5</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>1.299,8</b>	<b>1.286,0</b>
I. Capital	260,6	249,2
IV. Réserves	325,4	296,3
V. Bénéfice reporté	713,8	740,5
<b>Provisions et impôts différés</b>	<b>7,4</b>	<b>7,1</b>
<b>Dettes</b>	<b>3.907,3</b>	<b>3.640,4</b>
VIII. Dettes à plus d'un an	2.647,7	2.412,8
IX. Dettes à un an au plus	1.243,5	1.214,3
X. Comptes de régularisation	16,1	13,3
<b>Total passif</b>	<b>5.214,5</b>	<b>4.933,5</b>

## Compte de résultats abrégé de la S.A. Ets. Fr. Colruyt

	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)		
I. Produits d'exploitation	6.160,5	6.526,7
II. Charges d'exploitation	(5.809,8)	(5.581,9)
<b>III. Bénéfice d'exploitation</b>	<b>350,7</b>	<b>944,8</b>
IV. Produits financiers	8,9	6,7
V. Charges financières	(102,4)	(88,4)
<b>VI. Bénéfice courant avant impôts</b>	<b>257,2</b>	<b>863,1</b>
VII. Produits exceptionnels	30,5	0,8
VIII. Charges exceptionnelles	(47,5)	(40,6)
<b>IX. Bénéfice de l'exercice avant impôts</b>	<b>240,2</b>	<b>823,3</b>
X. Impôts sur le résultat	(75,2)	(100,1)
<b>XI. Bénéfice de l'exercice</b>	<b>165,0</b>	<b>732,2</b>
XII. Transfert aux réserves immunisées	(0,1)	(0,8)
<b>XIII. Bénéfice de l'exercice à affecter</b>	<b>164,9</b>	<b>722,4</b>

## Répartition bénéficiaire de la S.A. Ets. Fr. Colruyt

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 24 septembre 2014 de répartir le bénéfice de l'exercice 2013/14 comme suit:

	2013/14	2012/13
(en millions d'EUR)		
Bénéfice à affecter de l'exercice	164,9	722,4
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	740,5	200,4
<b>Bénéfice à affecter</b>	<b>905,4</b>	<b>922,8</b>
Dotation à la réserve légale	1,1	1,0
Affectation aux autres réserves	25,8	11,9
Résultat à reporter	713,8	740,5
Rémunération du capital en espèces	155,8	156,6
Tantièmes	3,5	3,5
Autres dettes	5,4	9,3

## Rémunération du capital en espèces

Ce poste est calculé sur base du portefeuille d'actions propres au 1 juin 2014 et tient compte des actions réservées dans le cadre du versement de la participation aux bénéfices en septembre 2014.

# Définitions

## Quote-part du groupe

Participation attribuable aux actionnaires de la société mère.

## Capital utilisé

Valeur des actifs et passifs qui contribuent à la génération de revenus.

## Résultat d'exploitation (EBIT ou earnings before interests and taxes)

Produits d'exploitation moins toutes les charges opérationnelles (coût des marchandises vendues, services et biens divers, avantages du personnel, amortissements, pertes de valeur, provisions et autres charges d'exploitation).

## Valeur ajoutée brute

Valeur de réalisation des biens produits moins la valeur des matières premières et auxiliaires utilisées pour la production et des services achetés.

## Marge de bénéfice brut

Marge brute divisé par le chiffre d'affaires.

## Marge EBIT

EBIT divisé par le chiffre d'affaires.

## EBITDA

'Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation', 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' est le terme utilisé en France pour les surfaces commerciales > 400 m<sup>2</sup> (secteur commerce de détail), pour l'activité 'livraisons aux indépendants' (secteur commerce de gros) et pour les stations-services Dats 24 (secteur autres activités).

## Capitalisation de marché

Taux de clôture multiplié par le nombre d'actions émises à la date de clôture.

## Valeur ajoutée nette

Valeur ajoutée brute moins les amortissements, les pertes de valeur sur actifs courants et non courants et les provisions.

## Bénéfice net

Bénéfice de l'exercice (après impôts).

## Marge de bénéfice net

Bénéfice de l'exercice divisé par le chiffre d'affaires.

## Chiffre d'affaires

Se compose de la vente de biens et services à nos propres clients, 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.

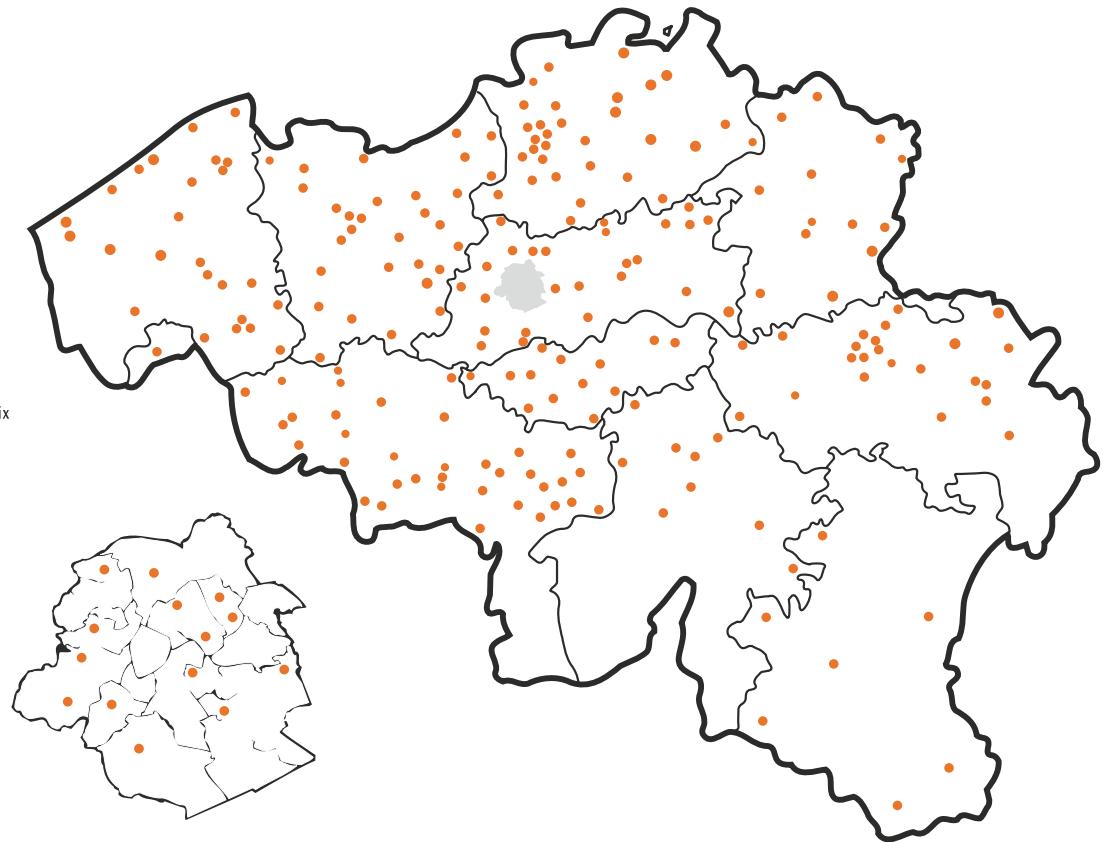
## ROCE

'Return on capital employed', autrement dit le résultat d'exploitation (EBIT) après impôts exprimé en proportion du capital utilisé.

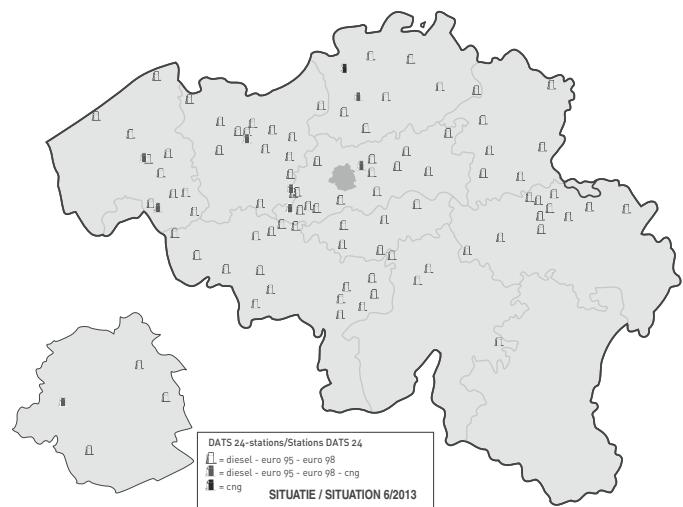
## ETP

Equivalent temps plein; unité de calcul exprimant l'effectif du personnel en divisant la durée de travail contractuelle par la durée de travail temps plein.

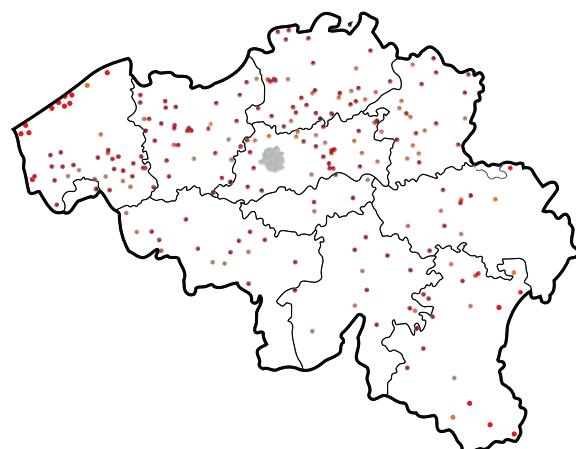
**colruyt**  meilleurs prix

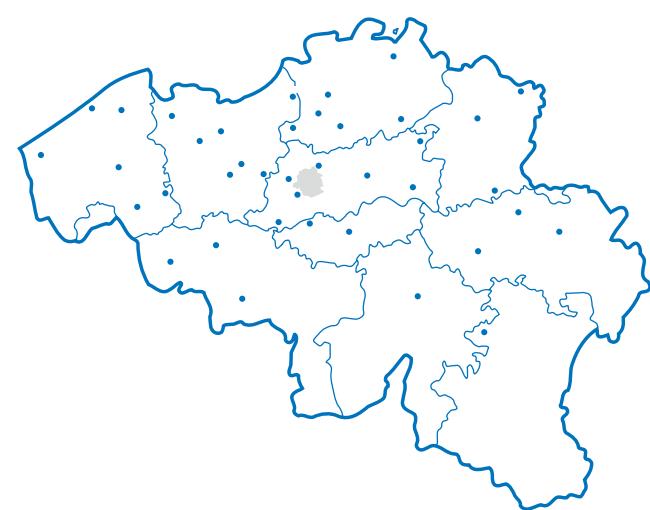
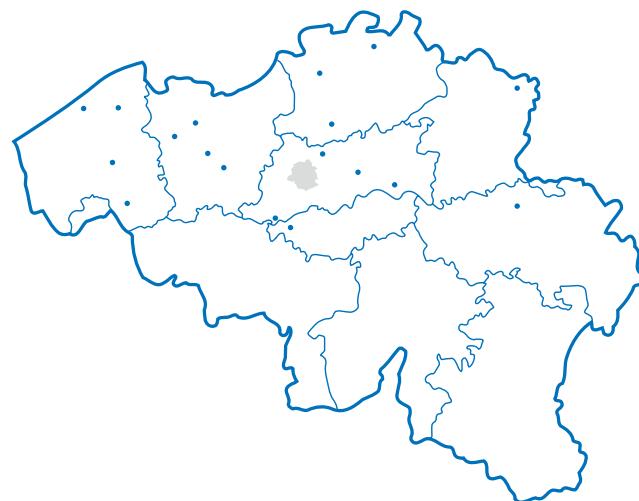
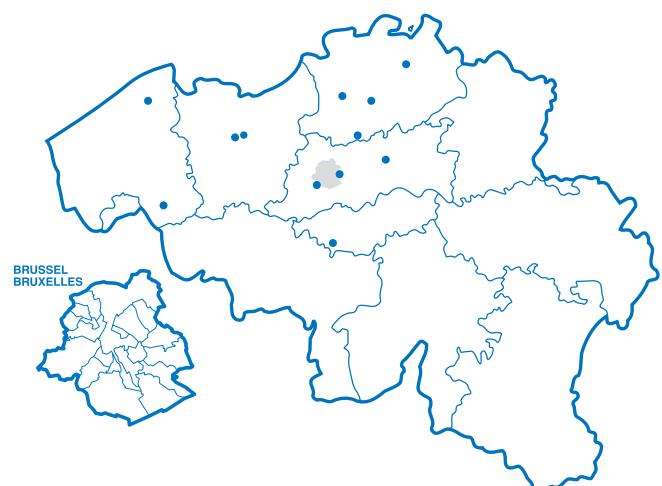
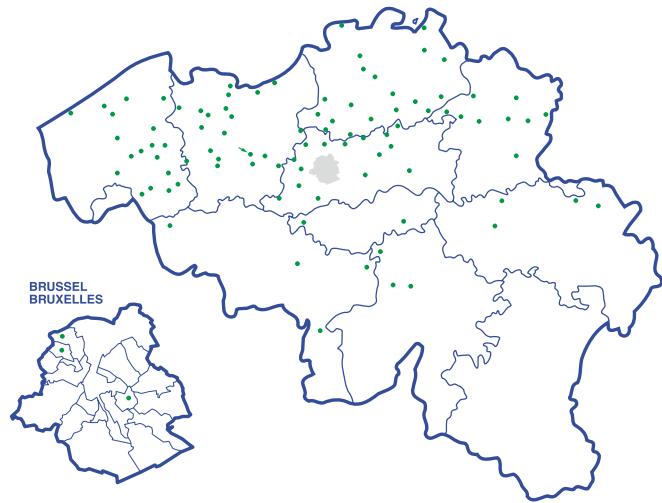


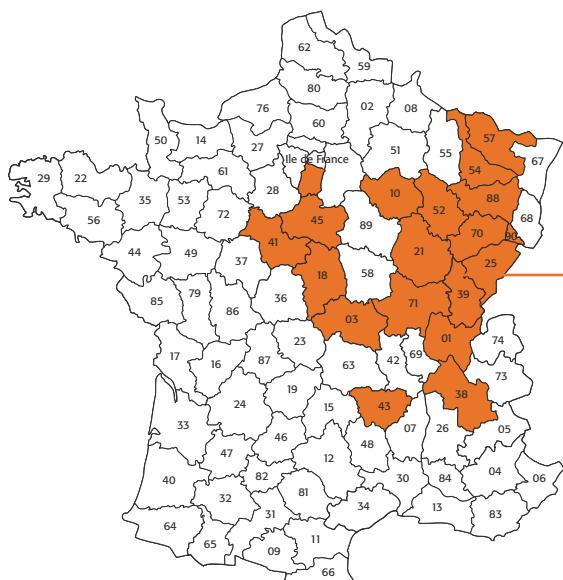
**DATS 24**



● **EUROSPAR**   
● **SPAR** 







- | Entrepôts              |
|------------------------|
| ● activité Frais       |
| ● activité Sec         |
| ● activité Sec / Frais |
- Plateformes**

[www.colruytgroup.com/  
rapportannuel2014](http://www.colruytgroup.com/rapportannuel2014)



Editeur responsable :  
Jean de Leu de Cecil • S.A. Colruyt Group Services • Edingensesteenweg 196 B-1500 Halle  
Téléphone : +32 (2) 363 55 45  
Conception :  
Premedia • Edingensesteenweg 249 B-1500 Halle

La version néerlandaise du rapport annuel est la seule version officielle.  
Les versions française et anglaise sont des traductions du texte original en néerlandais.