

Le goût tout simplement

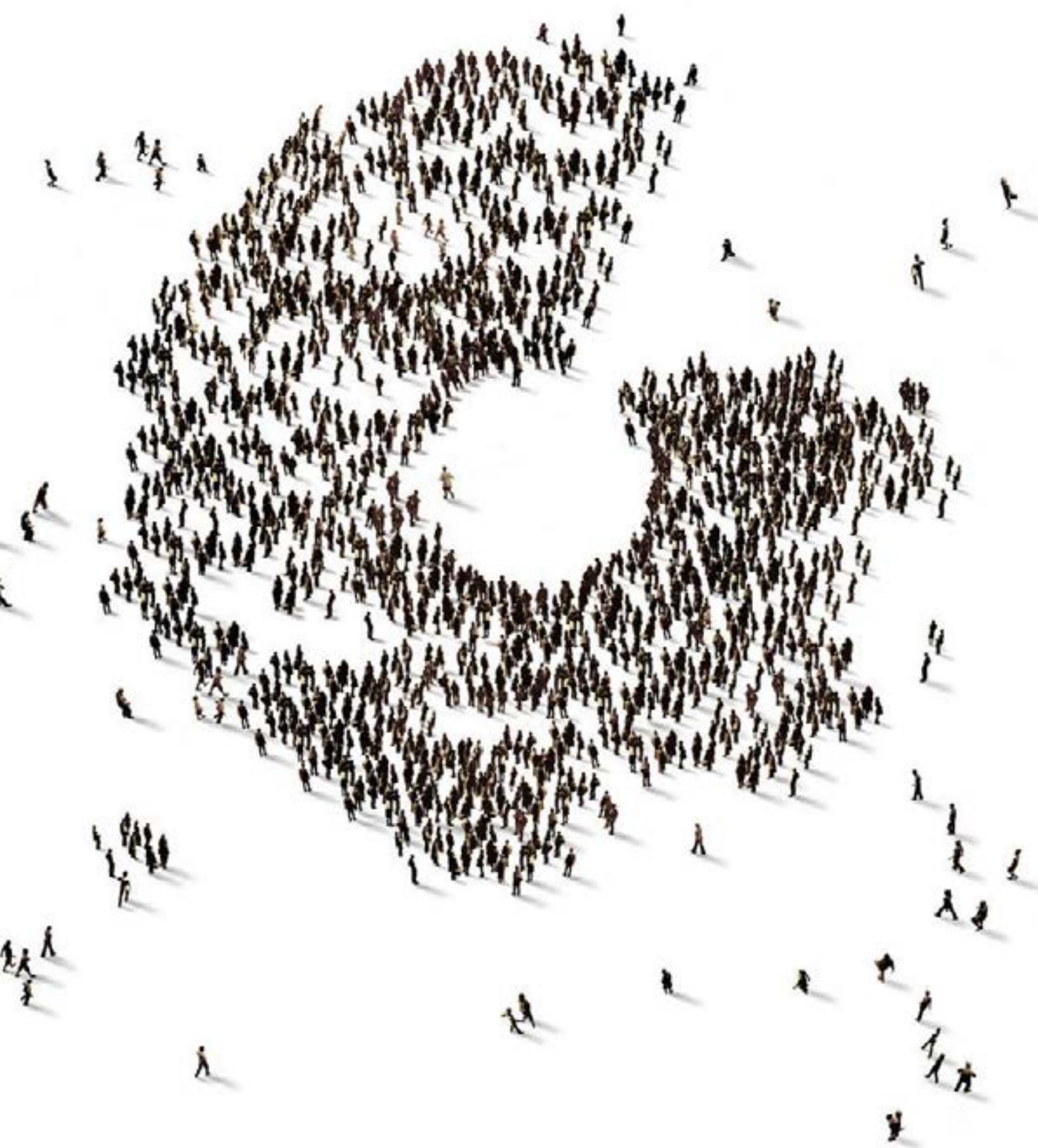


# RAPPORT ANNUEL

2014-2015



**COLRUYT**  
GROUP





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

Hal, le 19 juin 2015

EXERCICE 2014/2015

Rapport annuel soumis à l'Assemblée générale ordinaire des Actionnaires du 30 septembre 2015 par le CONSEIL D'ADMINISTRATION et RAPPORT du COMMISSAIRE

La version néerlandaise du rapport annuel est la seule version officielle.  
Dit jaarverslag is ook verkrijgbaar in het Nederlands.  
This annual report is also available in English.



En mars 2015, nous avons ouvert notre nouveau centre logistique à Ath/Lessines. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet en pages 79 et 105.

## Introduction

Mot du président .....	08
Rapport de gestion .....	10
Principaux chiffres .....	14
Activités .....	16
Initiatives & réalisations .....	18

## Qui sommes-nous ?

Colruyt Group, une famille d'entreprises .....	23
L'entrepreneuriat durable : inscrit dans nos gènes .....	27

L'introduction est basée sur le rapport de gestion Colruyt Group 2014-2015 qui a été établi par le Conseil d'administration de la société. Le contenu du volet consacré à la corporate governance fait partie intégrante du rapport annuel du Conseil d'administration relatif aux états financiers individuels de la société pour l'exercice 2014-2015.



## Activités

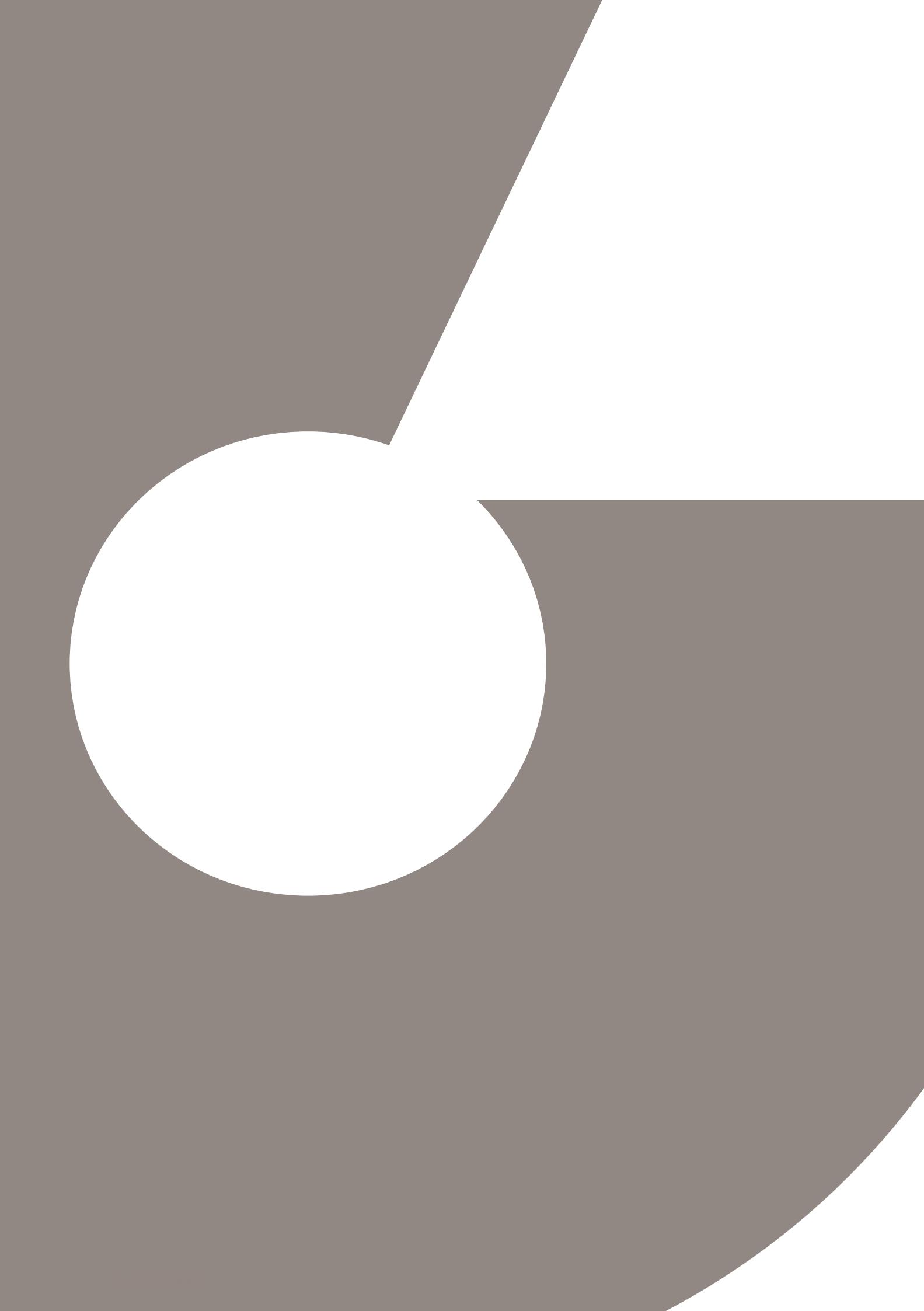
Commerce de détail .....	50
Commerce de gros .....	80
Foodservice .....	87
Autres activités .....	92
Activités corporate .....	102
Colruyt Group en chiffres .....	113

## Corporate governance

Administration, surveillance et direction .....	122
Gouvernance d'entreprise / Administration durable incluant le rapport de rémunération .....	124
Actionnariat – actions Colruyt ...	134

## Rapport financier

Compte de résultats consolidé .....	140
État consolidé du résultat global .....	141
État consolidé de la situation financière .....	142
État consolidé des flux de trésorerie .....	143
État consolidé des variations des capitaux propres .....	144
Déclaration des personnes responsables .....	146
Rapport du commissaire .....	147
Notes aux états financiers consolidés .....	150



# INTRODUCTION

Mot du président .....	08
Rapport de gestion .....	10
Principaux chiffres .....	14
Activités .....	16
Initiatives & réalisations .....	18

# NOUS VOULONS PLUS QUE JAMAIS OFFRIR LA « SIMPLICITÉ DANS LA DISTRIBUTION »



Au cours de l'exercice écoulé, Colruyt Group a réalisé un résultat plus qu'honorables malgré les conditions de marché difficiles. Le chiffre d'affaires du groupe a augmenté de 3,1 % et le résultat net généré par les activités opérationnelles a progressé de 3,7 %. Cette belle prestation est due aux efforts conjugués des 28.117 collaborateurs. Je tiens donc à les remercier de leur dévouement et de leur enthousiasme.

En acceptant une transaction avec l'Autorité belge de la Concurrence et une amende de 31,6 millions EUR, le groupe a mis un terme à une affaire qui durait depuis 10 ans. Malgré cela, le bénéfice net de l'exercice clôturé s'élève encore à 331,0 millions EUR.

L'environnement de nos magasins et activités de commerce de gros en Belgique, en France et au Grand-Duché de Luxembourg se caractérise toujours par une concurrence intense en termes de prix et une faible confiance des consommateurs. La croissance réalisée du chiffre

d'affaires est dès lors due en partie à notre **portefeuille diversifié** de magasins, qui couvre de mieux en mieux le marché et répond aux divers besoins du consommateur. Dans ce cadre, nous avons créé un nouveau concept par le biais de Cru : un marché couvert destiné aux passionnés de l'art du « bien-manger ». Par ailleurs, nous avons acquis une participation de 50 % dans la chaîne belge de magasins de vêtements ZEB. Notre groupe a également ouvert 30 nouveaux magasins et transformé 25 établissements existants. Et nous poursuivrons sur cette lancée durant les années à venir.

Dénormes **investissements** ont de nouveau été consentis pour faire face à notre (future) croissance. Retail Partners Colruyt Group, notre branche de commerce de gros, a mis en service ses nouveaux centre de distribution et complexe de bureaux et a ainsi ponctué son déménagement à Malines. Notre groupe a également implanté un nouveau centre logistique partiellement automatisé à Ath/Lessines, où

travaillent déjà quelque 500 collaborateurs. Nous avons par ailleurs commencé à construire un site de production supplémentaire de 20.000 m<sup>2</sup> à Hal pour notre activité de traitement de la viande Fine Food Meat.

Notre objectif est de proposer aux clients la « **Simplicité dans la distribution** » au quotidien. En tant que distributeur, il nous incombe de gérer correctement les nombreux détails de notre domaine ainsi que leur relation complexe, et de faciliter la vie de nos clients et des autres parties prenantes. D'où le slogan « Gérer la complexité pour proposer de la simplicité ! ».

Au cours de l'année écoulée, nous avons acquis de nouvelles notions afin de mieux cerner cette société complexe, en pleine transition et confrontée à une faible croissance économique ainsi qu'à un climat d'incertitude quant à l'avenir de l'État-providence. Sur la base de ces macrotendances, de notre mission et de nos valeurs, nous avons précisé nos **ambitions et objectifs de groupe** pour les années à venir. Cela se traduit par plusieurs programmes et projets de développement qui d'une part renouvellent en profondeur plusieurs fondements de notre organisation, et d'autre part étaieront la devise de notre groupe « La simplicité dans la distribution ».

**La simplicité**, c'est aider par exemple le client à poser des choix sains et durables. C'est la raison pour laquelle nous nous efforçons d'accroître la qualité et la valeur nutritive de nos produits de marque maison, de rendre notre assortiment de poisson plus durable et d'améliorer les conditions de travail chez nos fournisseurs et partenaires établis dans des pays à risques.

Dans cette même optique de simplicité, nous jouons pleinement la carte de l'**innovation** en investissant dans des solutions de distribution dans le commerce électronique et en devenant le premier distributeur belge à instaurer le paiement mobile dans l'ensemble de nos webshops et points de vente. Nous nous réjouissons par ailleurs de l'intention du gouvernement fédéral d'adapter la législation en matière d'e-commerce, de manière à devenir un peu plus compétitifs vis-à-vis de nos pays voisins. Grâce à leur savoir-faire, nos ingénieurs et architectes développent des nouveaux bâtiments dont l'efficacité énergétique est nettement supérieure aux prescriptions légales. Par ailleurs, en proposant un large éventail d'ateliers, la toute jeune Colruyt Group Academy attire chaque année 20.000 clients. L'objectif : rencontrer, découvrir et entreprendre ensemble.

Pour terminer : au cours de l'exercice écoulé, Colruyt Group a investi presque 370 millions EUR dans son avenir et a recruté plus de 1.000 collaborateurs. À l'instar des années précédentes, environ la moitié de la valeur ajoutée que nous avons créée est revenue à la communauté par l'intermédiaire des pouvoirs publics. Nous demandons donc que ces derniers emploient efficacement ces moyens – en mettant d'urgence l'accent sur la mobilité notamment – et créent un cadre qui nous permettra de continuer à évoluer ensemble de manière durable.



# RAPPORT DE GESTION

## 1. Aperçu de l'exercice 2014/2015 - Chiffres-clés et lignes directrices

(en millions EUR)	01/04/2014 31/03/2015	01/04/2013 31/03/2014	Évolution
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>8.916,8</b>	<b>8.652,0</b>	<b>3,1 %</b>
Bénéfice brut	2.219,0	2.151,0	3,1 %
% du chiffre d'affaires	24,9 %	24,9 %	
EBITDA	668,1	686,8	-2,7 %
% du chiffre d'affaires	7,5 %	7,9 %	
EBITDA, Transaction avec l'Auditorat non comprise <sup>(1)</sup>	699,7	686,8	+1,9 %
% du chiffre d'affaires	7,9 %	7,9 %	
Résultat d'exploitation (EBIT)	463,8	488,1	-5,0 %
% du chiffre d'affaires	5,2 %	5,6 %	
Résultat d'exploitation (EBIT), Transaction avec l'Auditorat non comprise <sup>(1)</sup>	495,4	488,1	+1,5 %
% du chiffre d'affaires	5,6 %	5,6 %	
Bénéfice avant impôts	479,1	497,1	-3,6 %
% du chiffre d'affaires	5,4 %	5,7 %	
Bénéfice avant impôts, Transaction avec l'Auditorat non comprise <sup>(1)</sup>	510,7	497,1	+2,7 %
% du chiffre d'affaires	5,7 %	5,7 %	
Bénéfice de l'exercice	331,0	349,8	-5,4 %
% du chiffre d'affaires	3,7 %	4,0 %	
Bénéfice de l'exercice, Transaction avec l'Auditorat non comprise <sup>(1)</sup>	362,6	349,8	+3,7 %
% du chiffre d'affaires	4,1 %	4,0 %	
Bénéfice par action – de base et dilué (en EUR) <sup>(2)</sup>	2,21	2,24	-1,1 %
Bénéfice par action – Transaction avec l'Auditorat non comprise (en EUR) <sup>(2)</sup>	2,42	2,24	+8,3 %

(1) « Transaction avec l'Auditorat » : le 19 juin 2015, Colruyt Group a signé une transaction avec l'Auditorat de l'Autorité belge de la Concurrence (« l'Auditorat ») relative à la période 2002-2007. Le groupe accepte par ce biais de payer une amende de 31,6 millions EUR aux pouvoirs publics belges. Ce montant a été répercuté sur les coûts opérationnels de l'exercice 2014/15 et a été intégralement déduit de l'EBITDA, de l'EBIT, du bénéfice avant impôts et du résultat net de l'exercice. Pour des raisons de comparabilité avec l'exercice précédent, l'ensemble des chiffres-clés consolidés sont présentés avec et sans l'effet de la transaction.

(2) Le nombre moyen pondéré d'actions en circulation est de 149.419.713 pour 2014/15 et de 156.447.069 pour l'exercice précédent.

- Le 19 juin 2015, Colruyt Group a signé une transaction avec l'Auditorat de l'Autorité belge de la Concurrence (« l'Auditorat ») relative à la période 2002–2007. Le groupe accepte par ce biais de payer une amende de 31,6 millions EUR aux pouvoirs publics belges. Ce montant a été répercuté sur les coûts opérationnels de l'exercice 2014/15 et a été intégralement déduit de l'EBITDA, de l'EBIT, du bénéfice avant impôts et du résultat net de l'exercice. Pour des raisons de comparabilité avec l'exercice précédent, l'ensemble des chiffres-clés sont présentés avec et sans le montant de la transaction de 31,6 millions EUR.
- Le chiffre d'affaires a augmenté de 3,1 % pour atteindre plus de 8,9 milliards EUR.
- Application cohérente de la stratégie à long terme de Colruyt Group.
- Investissements inchangés dans ce qui fait l'essence de la stratégie : le savoir-faire et l'implication de l'ensemble du personnel, l'efficacité, la simplicité, la qualité et l'innovation des produits et des services, le positionnement consistant en matière de prix et l'extension du parc de magasins et des centres de distribution.
- Les investissements dans la stratégie ont abouti à une marge de bénéfice brut stable de 24,9 % du chiffre d'affaires et à une marge EBIT<sup>(1)</sup> stable de 5,6 % du chiffre d'affaires. L'EBIT<sup>(1)</sup> a progressé de 7,3 millions EUR par rapport à l'exercice précédent.
- Le bénéfice net<sup>(1)</sup> a augmenté de 12,9 millions EUR pour atteindre 362,2 millions EUR (4,1 % du chiffre d'affaires) étant donné que l'amélioration de l'EBIT<sup>(1)</sup> est majorée d'une hausse du résultat de la participation dans le groupe Parkwind. Inclus le montant de la transaction de 31,6 millions EUR, le bénéfice net diminue de 18,8 millions EUR.
- La trésorerie nette et les équivalents de trésorerie ont diminué de 293,5 millions EUR pour atteindre 308,5 millions EUR en raison principalement du rachat d'actions propres s'élevant à 356,1 millions EUR.
- Le bénéfice par action<sup>(2)</sup> a baissé de 1,1 % pour atteindre 2,21 EUR par action.
- Les investissements dans les immobilisations corporelles et incorporelles se sont élevés à 368,9 millions EUR durant l'exercice 2014/15 ou 46,6 millions EUR de plus que l'exercice précédent.
- L'effectif a augmenté de 994 travailleurs pour atteindre un total de 26.491 (exprimé en équivalents temps plein), une croissance nette de 3,9 %.

## 2. Commentaire du compte de résultats

Le chiffre d'affaires a augmenté de 3,1% pour atteindre 8.916,8 millions EUR dans un environnement de marché synonyme de défi. En raison de la pression sur les prix de vente,

la hausse des volumes ne s'est pas totalement traduite par une croissance du chiffre d'affaires. La pression sur les prix a été causée par la déflation des prix à la consommation, la concurrence et le mouvement du consommateur vers des produits meilleur marché. En Belgique, le chiffre d'affaires de Colruyt Group a progressé plus rapidement que le marché, ce qui a entraîné une hausse de la part de marché jusqu'à 31,0 %. Cela représente une belle augmentation de 49 points de base par rapport à l'exercice précédent. À partir de cet exercice, la part de marché est calculée sur la base du chiffre d'affaires des concepts de magasins Colruyt Meilleurs Prix, Spar et OKay. Le chiffre d'affaires d'OKay est maintenant également pris en compte pour la détermination de la part de marché du groupe en Belgique. Étant donné les problèmes de mobilité persistants, « faire des courses aux environs » continue à gagner en importance. En conséquence, le groupe a l'intention d'intensifier davantage l'expansion du concept de magasin de proximité OKay.

La marge brute consolidée est restée stable à 24,9 % du chiffre d'affaires.

À l'instar de l'exercice précédent, Colruyt Meilleurs Prix a réalisé d'importants investissements en prix et a ainsi proposé avec cohérence à ses clients les meilleurs prix sur le marché. Le groupe a tout de même réalisé une marge brute stable par rapport à l'exercice précédent, principalement en raison de l'agressivité promotionnelle moins forte durant le second semestre.

EBITDA<sup>(1)</sup> a augmenté de 12,9 millions EUR. Les investissements dans le personnel, les processus et les améliorations de l'efficacité se sont poursuivis en 2014/15. Suite à ces investissements et étant donné que les volumes de vente plus élevés ne se sont pas totalement traduits par une croissance du chiffre d'affaires, les coûts opérationnels nets ont augmenté un peu plus que le chiffre d'affaires. Étant donné que la marge brute était d'un même ordre de grandeur que celle de l'exercice précédent, la marge EBITDA<sup>(1)</sup> est restée stable à 7,9 % du chiffre d'affaires.

Les amortissements et réductions de valeur ont atteint 204,3 millions EUR. Les amortissements ont connu une hausse de 8,2 millions EUR en raison de la réalisation des programmes d'investissement. Le groupe a enregistré une réduction de valeur de 4,3 millions EUR durant l'exercice 2014/15 due à la fermeture de quatre magasins dans le centre de la France. Ces magasins ne s'inscrivaient plus dans la stratégie d'expansion en France. Au cours de l'exercice 2013/14, les réductions de valeur portaient principalement sur un logiciel activé (5,6 millions EUR). L'effet net de ces évolutions a entraîné une

hausse de 7,3 millions EUR du résultat d'exploitation (EBIT)<sup>(1)</sup> pour atteindre 495,4 millions EUR. La marge EBIT<sup>(1)</sup> est restée stable à 5,6 % du chiffre d'affaires.

Le résultat financier a progressé de 1,4 million EUR. Les produits financiers ont diminué de 5,0 millions EUR, mais les coûts financiers ont enregistré une baisse de 6,4 millions EUR. Lors de l'exercice précédent, une dépréciation de 5,0 millions EUR avait été enregistrée sur l'investissement dans la chaîne de supermarchés IKI en Lituanie.

Le résultat des participations à hauteur de 9,3 millions EUR est principalement lié à la participation dans le groupe Parkwind.

Le bénéfice avant impôts, en ce compris l'effet du montant de la transaction<sup>(2)</sup>, a diminué de 18,0 millions EUR pour s'établir à 479,1 millions EUR.

La hausse du taux effectif d'imposition<sup>(2)</sup> à 31,5 % durant l'exercice 2014/15 (contre 29,9 % pour 2013/14) est essentiellement l'effet net des éléments suivants :

- Le montant de la transaction avec l'Auditorat est un coût non déductible et a entraîné une hausse de 2,0 % du taux d'imposition.
- La réduction de la déduction des intérêts notionnels en Belgique a entraîné une hausse de 1,0 % du taux d'imposition.
- Les activités luxembourgeoises, employées pour financer les investissements en matière d'emploi, de concepts de magasins et de recherche & développement du groupe, sont soumises à un taux d'imposition réduit. Cela a entraîné une baisse de 1,0 % du taux d'imposition consolidé.
- Les activités non-food ont récupéré des pertes fiscales reportées, ce qui a entraîné une baisse de 0,8 % du taux d'imposition par rapport à l'exercice précédent.

Le bénéfice de l'exercice<sup>(2)</sup> a diminué de 18,8 millions EUR pour s'établir à 331,0 millions EUR. En résumé, il s'agit du résultat de deux effets : une amélioration du résultat net des activités de l'entreprise (+12,8 millions EUR), annihilée par la transaction avec l'Auditorat à concurrence de -31,6 millions EUR.

## 3. Informations par activité

### 3.1 Commerce de détail (retail)

Le chiffre d'affaires du secteur du commerce de détail a progressé de 3,6 % pour atteindre 6.692,0 millions EUR (75,0 % du chiffre d'affaires consolidé).

La pression sur les prix, la forte concurrence et le climat économique difficile persistant ont été les principales caractéristiques du marché du détail belge au cours de l'exercice 2014/15.

(1) Effet du montant de la transaction avec l'Auditorat non compris.

(2) Effet du montant de la transaction avec l'Auditorat compris.

La déflation des prix a entraîné un ralentissement de la croissance du chiffre d'affaires. Les signes de reprise économique ont été peu nombreux.

Les magasins Colruyt en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 2,3 %. Cette croissance s'explique par l'extension du parc de magasins (nouveaux magasins et transformations) et par la hausse des volumes dans les magasins existants. L'augmentation du chiffre d'affaires a été en partie neutralisée par la baisse des prix de vente.

Colruyt Meilleurs Prix a appliqué de manière cohérente sa stratégie des meilleurs prix. Dans un environnement de marché synonyme de défi, Colruyt a honoré en permanence la promesse de la marque au client : le meilleur prix, pour chaque produit, à chaque instant. Comme de coutume, les promotions et réductions des autres acteurs du marché ont été prises en compte dans les prix de vente. La garantie des meilleurs prix de Colruyt a été corroborée par les organisations de consommateurs et la presse spécialisée. La communication relative à la stratégie des meilleurs prix de Colruyt a été renforcée au cours de l'exercice, ce qui a entraîné un impact positif sur le chiffre d'affaires et la part de marché.

Colruyt Group a poursuivi ses investissements dans le concept de magasin de proximité OKay et dans son supermarché bio Bio-Planet. Un nombre élevé d'ouvertures de magasins et un afflux important de nouveaux clients ont entraîné une hausse de plus de 12 % du chiffre d'affaires. La croissance du chiffre d'affaires n'a pas totalement reflété la hausse des volumes en raison de l'érosion des prix.

Le premier marché Cru a ouvert ses portes à la fin novembre 2014 à Overijse. Cru est un nouveau concept destiné aux passionnés de l'art du « bien-manger », en quête de saveurs pures et de produits authentiques de qualité. Les premiers résultats répondent aux attentes.

Créer de la simplicité dans l'assortiment de produits afin de soutenir le client dans ses choix reste l'objectif. Dans le cadre de cette simplification de l'assortiment, les marques propres existantes ont été regroupées sous la « marque maison » Boni Selection. La transition des marques propres vers la marque Boni Selection a été en grande partie réalisée et sera terminée d'ici la fin 2015. Les résultats de cette transition sont satisfaisants. Colruyt Group veut proposer au client 3 catégories de marque pouvant être clairement distinguées : les marques (inter) nationales, nos produits Boni Selection (la « marque maison ») et nos produits Everyday Selection (la marque « Discount » du groupe).

Sur le marché du détail français, les marges sont restées sous pression en raison de la croissance négative des volumes, de la déflation des prix et de la compétition rude au niveau des prix. Aucune amélioration n'a été constatée non plus au niveau macro-économique.

Les magasins Colruyt ont vu leur chiffre d'affaires progresser de 9,8 % sur un marché fortement déflationniste. Cette croissance a été possible grâce à l'extension et à la modernisation du réseau de magasins, à la croissance organique et aux investissements permanents dans le positionnement en matière de prix. Les magasins Colruyt ont concrétisé jour après jour leur engagement « des prix les plus bas au niveau des marques nationales », ce qui a permis à la formule de rester attrayante pour le consommateur français.

Le groupe a décidé de fermer quatre magasins Colruyt dans le centre de la France. Ces magasins ne s'inscrivaient plus dans la stratégie d'expansion de Colruyt en France. Avec cette stratégie d'expansion, Colruyt Group vise à ouvrir annuellement cinq à dix nouveaux magasins.

Le secteur Dreamland et Dreambaby a connu une excellente année. Outre une hausse de 2,8 % du chiffre d'affaires, une amélioration de la rentabilité a été enregistrée. Au cours de l'exercice, deux nouveaux magasins Dreamland ont ouvert leurs portes et quatre départements Dreambaby situés dans des magasins Dreamland ont été transférés vers des magasins Dreambaby séparés.

Les activités en ligne de Colruyt Group ont enregistré une belle croissance au cours de l'exercice 2014/15. Colruyt Group continue à développer des services électroniques dans le commerce de détail (E-commerce Retail).

### 3.2 Commerce de gros et foodservice

Le chiffre d'affaires du secteur du commerce de gros et foodservice a représenté pour cet exercice 17,1 % du chiffre d'affaires consolidé. Le chiffre d'affaires de ces activités a augmenté de 3,5 % pour atteindre 1.523,5 millions EUR.

Le secteur du commerce de gros comprend les livraisons à des indépendants en Belgique (Retail Partners Colruyt Group) et en France (Coccinelle, CocciMarket et Panier Sympa). Le chiffre d'affaires du commerce de gros a légèrement diminué (-0,5 %) en raison de la déflation des prix de l'alimentation.

Retail Partners Colruyt Group regroupe les activités du commerce de gros en Belgique. Elles englobent la collaboration avec les entrepreneurs Spar ainsi que les livraisons à Alvo, aux Mini Market indépendants et aux

commerçants indépendants. Le nouveau centre de distribution destiné aux activités du commerce de gros est opérationnel et tous les collaborateurs sont à présent réunis sous le même toit. Un nouveau logo SPAR, faisant clairement référence à Colruyt Group, est attribué aux magasins. La rentabilité des entrepreneurs Spar indépendants est toujours l'une des meilleures sur le marché.

Les activités de foodservice en Belgique et en France ont vu leur chiffre d'affaires progresser de 7,7 % sur un marché en stagnation. Le positionnement de marché clair et cohérent de Solocious, dont les atouts restent la fiabilité des livraisons, le service, la qualité des produits et le contact personnel avec les clients, a permis d'accroître sa renommée en Belgique. Un nouveau contrat important de foodservice, qui a pris cours durant le premier semestre de l'exercice précédent, est à la base de la hausse du chiffre d'affaires de Pro à Pro en France.

### 3.3 Autres activités

Le chiffre d'affaires des autres activités a diminué de 2,3 % pour s'établir à 701,3 millions EUR (7,9 % du chiffre d'affaires consolidé).

Les autres activités englobent principalement les stations-service DATS 24 en Belgique et en France. Le chiffre d'affaires de DATS 24 a diminué de 1,5 % pour s'établir à 695,7 millions EUR étant donné que la hausse des volumes a été totalement neutralisée par la baisse des prix moyens du pétrole.

Symeta, le spécialiste en solutions d'impression et de gestion de documents du groupe, a réalisé un chiffre d'affaires de 5,6 millions EUR. La baisse de 5,9 millions EUR du chiffre d'affaires résulte de la cessation des activités offset non rentables à la fin de l'exercice précédent. Symeta se spécialise à présent entièrement dans la communication client personnalisée et la gestion de documents.

## **4. Analyse des flux de trésorerie et bilan**

La valeur comptable nette des immobilisations corporelles et incorporelles a augmenté de 161,6 millions EUR pour atteindre 1.951,5 millions EUR. Cette hausse résulte des investissements de l'exercice (368,9 millions EUR), alors que les amortissements et réductions de valeur s'élevaient à 204,3 millions EUR.

Le nouveau centre de distribution et le nouveau bâtiment de bureaux de Retail Partners Colruyt Group à Malines ainsi que le nouveau centre logistique à Ath/Lessines ont été mis en service au cours de l'exercice 2014/15. Ces investissements permettront à Colruyt Group de conti-

nuer à se développer durant les années à venir. La trésorerie nette et les équivalents de trésorerie s'élevaient à 308,5 millions EUR à la fin de l'exercice. La baisse de 293,5 millions EUR par rapport à l'exercice précédent s'explique principalement par le rachat d'actions propres s'élevant à 356,1 millions EUR.

Le 31 mars 2015, la société détenait 9.791.743 actions propres, soit 6,3 % du nombre total d'actions émises.

## 5. Événements postérieurs à la date de clôture

Le 19 juin 2015, Colruyt Group a signé une transaction avec l'Auditorat de l'Autorité belge de la Concurrence (« l'Auditorat »). Cette transaction concerne des infractions aux règles de concurrence belges au cours de la période 2002-2007. L'Auditorat estime qu'au cours de cette période, le secteur de la distribution belge a enfreint, à l'aide de fournisseurs, les règles de concurrence belges pour des produits de marque en parfumerie, cosmétiques et droguerie. Dans ce cadre, l'Auditorat a proposé une transaction en vue de mettre un terme à l'ensemble des procédures juridiques en cours, moyennant le paiement d'une amende.

En signant cette transaction, Colruyt Group accepte que les règles de concurrence belges ont été enfreintes durant la période 2002-2007. Le groupe assure cependant ne pas avoir mis en place un système d'entente avec d'autres distributeurs et fournisseurs et souligne que Colruyt a toujours honoré sa garantie des meilleurs prix. Colruyt Group a voulu renoncer à un trop long combat de procédure avec les pouvoirs publics sur le fond de l'affaire et sur des faits entre-temps vieux de plus de 10 ans. C'est la raison pour laquelle le groupe a décidé de signer la transaction avec l'Auditorat. De ce fait, Colruyt Group accepte de payer une amende de 31,6 millions EUR aux pouvoirs publics belges. Ce montant a été intégralement déduit du résultat net de l'exercice 2014/15.

Pour de plus amples informations, vous pouvez consulter notre communiqué de presse du 22 juin 2015, disponible sur [www.colruytgroup.com](http://www.colruytgroup.com).

le long terme et à investir dans ce qui constitue l'essence de sa stratégie : le savoir-faire et l'implication de l'ensemble du personnel, l'efficacité, la simplicité, la qualité et l'innovation des produits et des services, le positionnement en matière de prix et l'extension du parc de magasins et des centres de distribution. Parallèlement, le groupe continuera à maîtriser ses coûts opérationnels.

Colruyt Group présentera ses prévisions pour l'exercice 2015/16 à l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 septembre 2015.

## 7. Dividende

Le Conseil d'administration proposera un dividende brut inchangé de 1,00 EUR par action à l'Assemblée générale des actionnaires du 30 septembre 2015. Ce montant est le résultat de l'application cohérente de la politique de pay-out en matière de dividendes.

## 6. Prévisions

Nous prévoyons que les conditions de marché resteront synonymes de défis durant l'exercice 2015/16.

Colruyt Group continuera à mettre l'accent sur

## 8. Informations par secteur

(en millions EUR)	Chiffre d'affaires	EBITDA <sup>(3)</sup>	EBIT <sup>(3)</sup>
<b>I. COMMERCE DE DÉTAIL (RETAIL)</b>			
Commerce de détail Food			
- Colruyt Belgique <sup>(1)</sup>	5.479,4		
- OKay, Bio-Planet et Cru <sup>(2)</sup>	668,1		
- Colruyt France	292,5		
Commerce de détail Non-food			
- Dreamland Belgique et France et Dreambaby	252,0		
- Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	78,3		
<b>II. COMMERCE DE GROS ET FOODSERVICE</b>	1.540,8	44,9	24,5
- Commerce de gros	753,9		
- Foodservice	769,6		
- Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	17,3		
<b>III. AUTRES ACTIVITÉS</b>	749,6	24,7	12,5
- DATS 24 Belgique et France	695,7		
- Printing & Document Management Solutions	5,6		
- Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	48,3		
<b>IV. TRANSACTIONS ENTRE SECTEURS OPÉRATIONNELS</b>	(143,9)	(0,6)	(0,6)
<b>V. CORPORATE (non attribuées)</b>	0,0	45,0	22,2
<b>Total Colruyt Group consolidé</b>	<b>8.916,8</b>	<b>699,7</b>	<b>495,4</b>

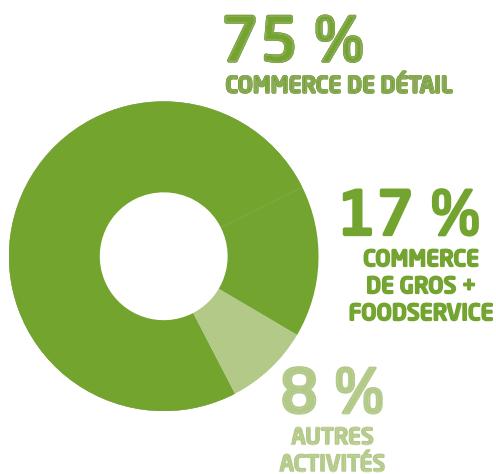
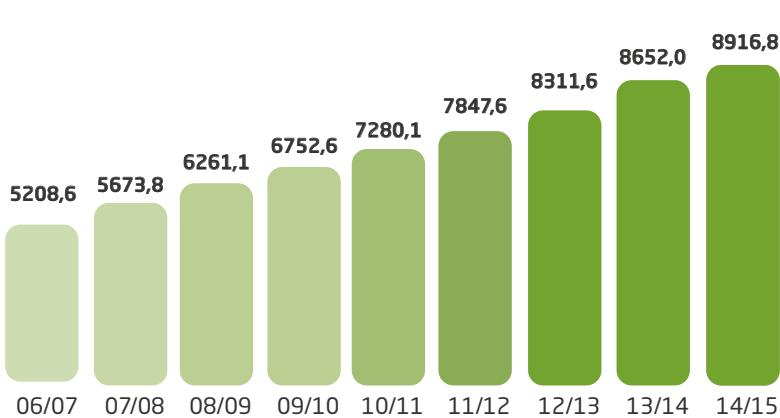
(1) Y compris le chiffre d'affaires des boutiques web (Collect&Go, Bio-Planet, Collishop, Dreamland et Dreambaby) réalisé par les magasins Colruyt.

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

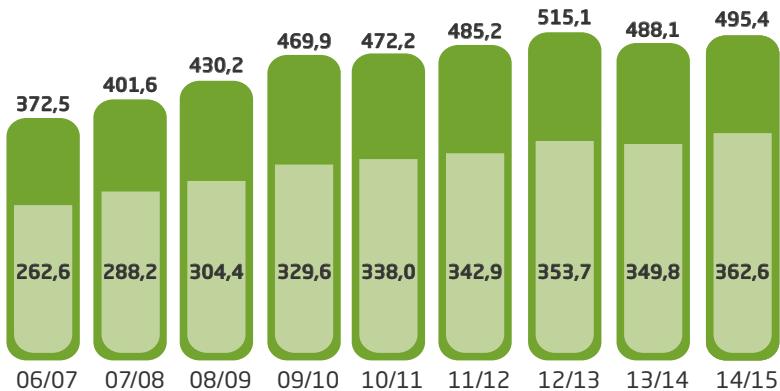
(3) L'EBITDA et l'EBIT ne comprennent pas le montant de la transaction avec l'Auditorat à hauteur de 31,6 millions EUR.

# PRINCIPAUX CHIFFRES

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

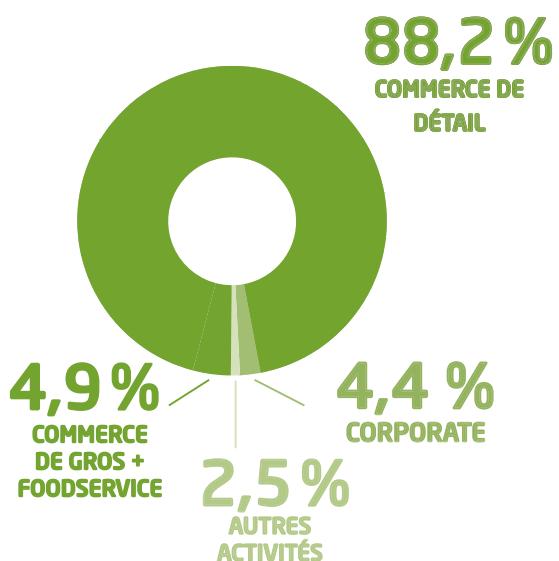


Résultats de Colruyt Group (en millions EUR)

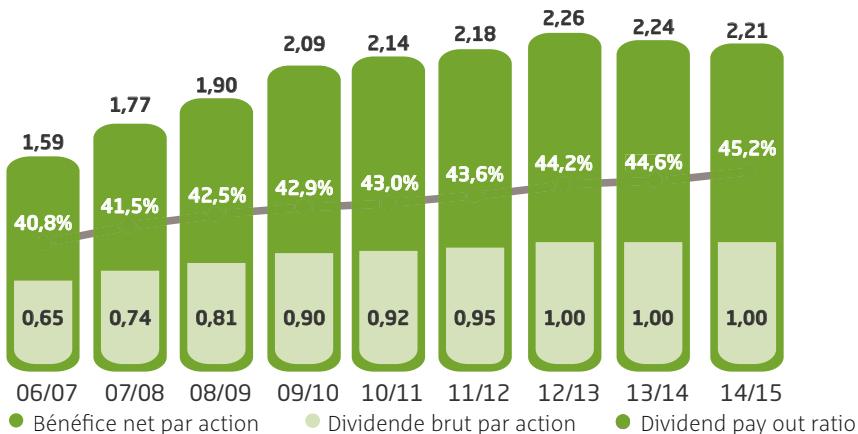


● EBIT      ● Bénéfice de l'exercice

Afin de faciliter la comparaison, les chiffres de l'exercice 2014/2015 s'entendent à l'exclusion du montant de la transaction avec l'Auditorat qui s'élève à 31,6 millions EUR.



Bénéfice et dividende brut par action (en EUR)



Le bénéfice par action est présenté net du montant de transaction avec l'Auditorat de 31,6 millions EUR.

**30**  
OUVERTURES  
DE MAGASINS



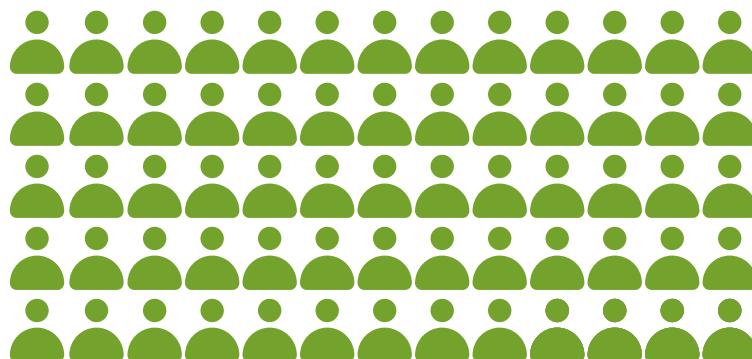
**498**  
MAGASINS  
EN GESTION PROPRE

**543**  
ENTREPRENEURS  
INDÉPENDANTS EN BELGIQUE  
ET MAGASINS  
AFFILIÉS EN FRANCE



**622.000**  
M<sup>2</sup> DE SURFACE COMMERCIALE  
EN GESTION PROPRE

**369**  
MILLIONS EUR  
D'INVESTISSEMENTS



**28.117**  
COLLABORATEURS  
DONT  
**+1.068 NOUVEAUX**

**31,0 %**  
DE PART DE MARCHÉ POUR COLRUYT,  
OKAY ET SPAR EN BELGIQUE



**238** POINTS D'ENLÈVEMENT  
COLLECT&GO  
EN BELGIQUE, AU LUXEMBOURG  
ET EN FRANCE

**48,2 %**  
DE LA VALEUR AJOUTÉE CRÉÉE EN  
BELGIQUE REVIENT À LA COMMUNAUTÉ  
PAR L'INTERMÉDIAIRE DES POUVOIRS  
PUBLICS

# ACTIVITÉS

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

**75 %**

du chiffre d'affaires du groupe

**Commerce de détail**

**colruyt** meilleurs prix



**17 %**

du chiffre d'affaires du groupe

**Commerce de gros et foodservice**

BELGIQUE  
COMMERCE DE GROS



BELGIQUE  
FOODSERVICE



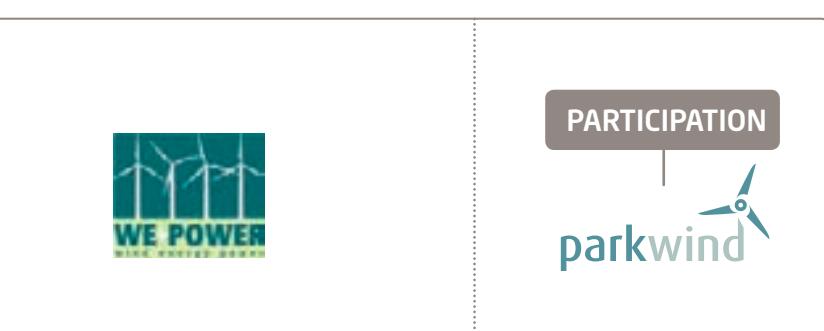
**8 %**

du chiffre d'affaires du groupe

**Autres activités**

**DATS 24**





## 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 les activités

**Luxembourg** : commerce de détail et compagnie d'assurances

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

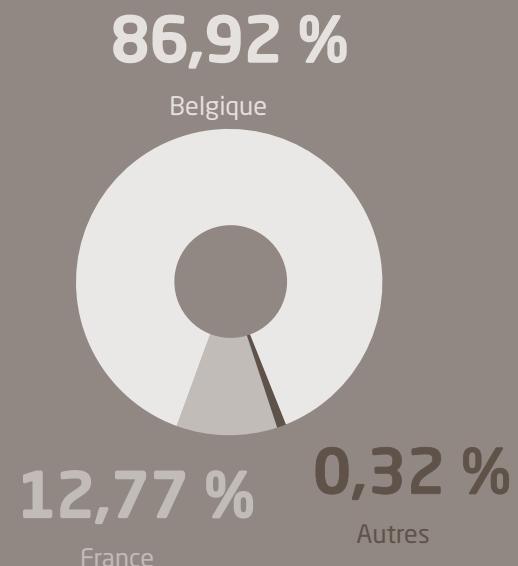
**Départements et territoires français** d'outre-mer : commerce de gros et foodservice

**Inde** : département informatique en gestion propre

**Hong-Kong** : support achat en gestion propre

La liste de toutes les sociétés incluses dans le périmètre de consolidation est présentée au point 34.2 du volet financier.

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



## Activités corporate

Les activités corporate incluent tous les services de support, dont Technics, Real Estate & Energy, Business Processes & Systems, Finance, People & Organisation, Colruyt Group Academy, Corporate Marketing et Premedia.

# INITIATIVES ET RÉALISATIONS



Colruyt Group investit 188.000 EUR en audits sociaux

43



Colruyt Group acquiert 50 % de ZEB

75



Paiement mobile dans les webshops et les magasins

107

04

05

06

07

08

09

## 2014

OKay ouvre son 100<sup>e</sup> magasin

59



Fine Food Bread prépare ses premiers pains pour Colruyt et OKay

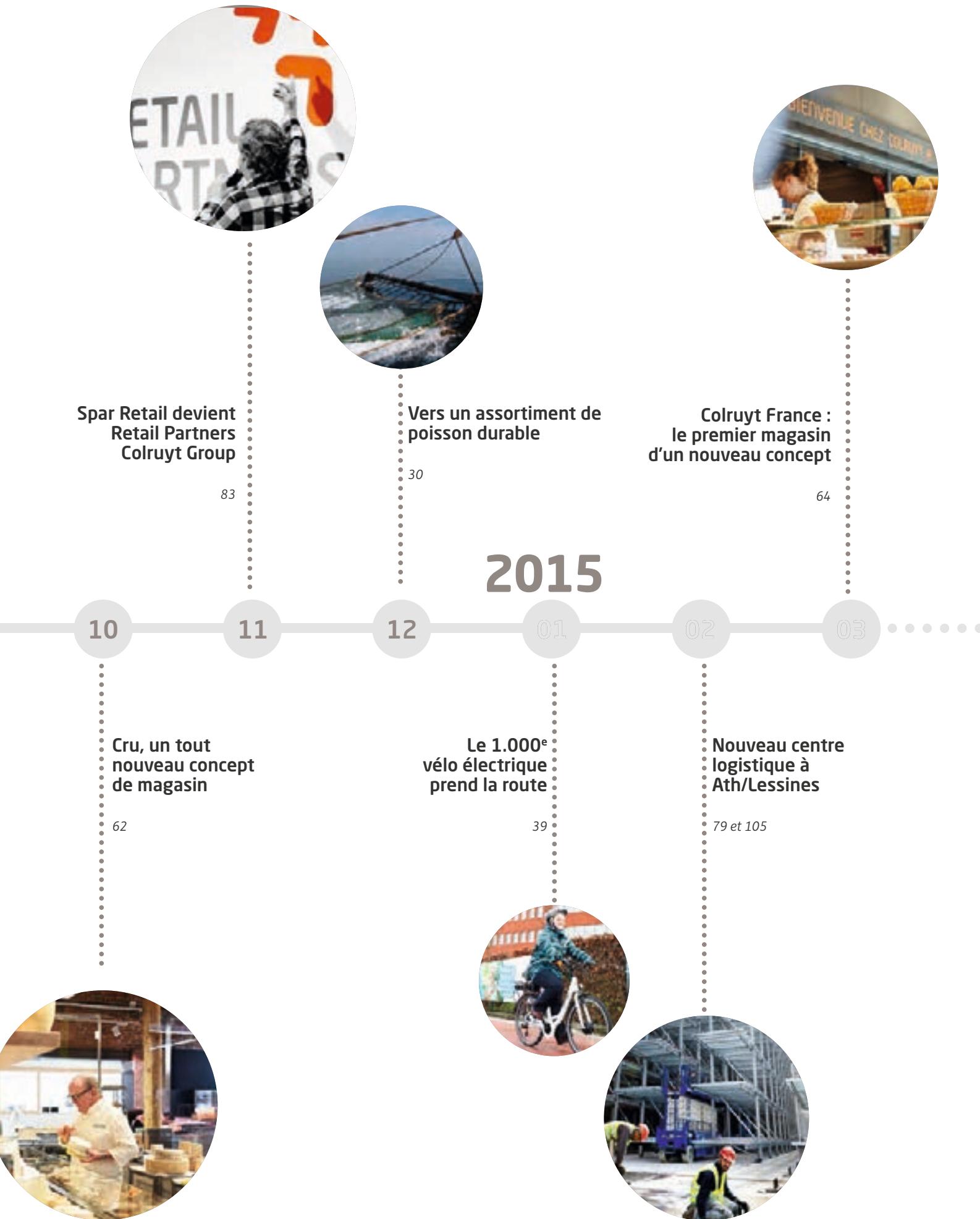
77



Soutien aux cultivateurs de pommes et de poires et aux éleveurs de porcs

56









# QUI SOMMES- NOUS ?

Colruyt Group, une famille d'entreprises ..... 23  
L'entrepreneuriat durable :  
inscrit dans nos gènes ..... 27



# COLRUYT GROUP, UNE FAMILLE D'ENTREPRISES

*Petite entreprise familiale à ses débuts, Colruyt Group est devenu à présent une famille d'entreprises. Colruyt Group est actif en Belgique, en France et au Grand-Duché de Luxembourg et peut se targuer d'avoir créé une dizaine de formules de magasins très bien implantées sur le marché. En marge du commerce de détail, le groupe déploie également ses activités dans le commerce de gros, le foodservice, la distribution de carburants, la production d'énergie verte et l'impression numérique.*



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 (dans des domaines où notre expertise et notre sens de l'efficacité nous permettent d'apporter une valeur ajoutée), partant à la fois d'une certaine fierté et de notre foi en nos collaborateurs. En guise d'illustration, nous disposons toujours de notre propre atelier de torréfaction du café, de notre entreprise de traitement de la viande, de notre bureau d'architecture...

D'autre part, nous avons diversifié nos activités commerciales au cours des deux dernières décennies. Jadis, Colruyt Meilleurs Prix était notre seule enseigne. Aujourd'hui, nous exploitons différentes formules de magasins jouissant chacune d'un positionnement de marché unique et ayant leurs propres promesse de marque et public cible. Nos enseignes et webshops correspondants sont complémentaires et répondent ensemble aux besoins d'un public très large. Ainsi, Colruyt Meilleurs Prix demeure le leader incontesté en termes de prix, tandis que les magasins OKay mettent davantage l'accent sur la proximité et le confort du client. Bio-Planet est LE spécialiste des produits biologiques et écologiques, et les magasins Spar se distinguent par leur service personnalisé et leurs spécialités.

À l'origine, Colruyt faisait office de société mère pour les activités plus récentes. Aujourd'hui, la plupart sont devenues des entreprises matures qui volent de leurs propres ailes. Elles constituent ensemble une famille d'entreprises : Colruyt Group. Toutes les entreprises et activités de soutien ont une culture et une identité communes, qui se traduisent par une mission et 9 valeurs.

## Notre mission

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

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, collaborateurs, fournisseurs, fabricants, actionnaires... Nous sommes très attachés à l'équipe et à l'individu au sein de notre organisation. Nos entreprises peuvent grandir dans la mesure où ces individus et ces équipes évoluent ensemble. Ces différentes activités représentent à leur tour Colruyt Group, une grande organisation où au final, plus de 28.000 collaborateurs font la différence **ensemble**, chacun à leur manière.

Nous aspirons par ailleurs à entreprendre de manière **durable** : créer une **valeur ajoutée** maximale pour l'économie, l'homme et l'environnement en utilisant un minimum de matières premières, d'énergie et d'efforts humains. En d'autres termes : créer une dynamique positive pour la société et l'environnement au départ d'un élan économique. En ayant conscience que chacune des parties prenantes a sa propre idée sur la question de la valeur ajoutée et que nous devons souvent trouver un compromis en tenant compte du résultat à long terme.

La croissance de notre entreprise repose en grande partie sur l'espace que nous accordons à la **création**. Dans chaque fonction et à chaque niveau, les collaborateurs ont la possibilité d'afficher leur esprit d'entreprendre et de développer leur leadership. Parallèlement, nous avons conscience que chaque initiative ne sera pas fructueuse ou ne doit pas l'être.

Pour Colruyt Group, le **savoir-faire** ne se limite pas à l'exécution correcte d'un travail. Nos professionnels disposent du savoir-faire, du savoir-être et du savoir requis. Ils sont fiers de leur métier, se mettent

volontiers au service du client et de leurs collègues et respirent la joie au travail. Fidèles à notre tradition, nous investissons beaucoup dans la formation de sorte que nos collaborateurs puissent évoluer dans leur fonction et s'épanouir sur le plan personnel.

Notre entreprise puise ses racines dans la **distribution** qui reste l'activité principale depuis que Franz Colruyt s'est lancé dans le commerce de gros de denrées coloniales en 1928. Enfin, le fonctionnement de notre entreprise s'articule autour de plusieurs **valeurs**.



## Nos valeurs

**Respect**  
**Simplicité**  
**Serviabilité**  
**Cohésion**

**Croyance**  
**Espoir**  
**Espace**

**Courage**  
**Force**

Les 9 valeurs-clés de Colruyt Group sont ancrées dans notre histoire et nous offrent également un rempart pour l'avenir. Elles 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 alors que le groupe compte plus de 28.000 collaborateurs. Nous parlons notamment toujours le même langage, ce qui nous permet de communiquer et de collaborer efficacement.

Le **respect** de l'individu est essentiel à nos yeux. Tout le monde se vaut et est traité sur un pied d'égalité. Nous encourageons en outre la **collaboration** à tous les niveaux. C'est ce qui nous confère notre efficacité et nous permet d'optimiser la satisfaction et l'inspiration de tous nos collaborateurs. 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. C'est la raison pour laquelle cette efficacité s'est progressivement muée en **simplicité**. Nous attachons par ailleurs beaucoup d'importance à la **serviabilité** : à nos yeux, il est important de se mettre volontiers au service du client, mais aussi d'aimer rendre service à ses collègues.

Nous **croyons** également en chaque collaborateur, car 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 collaborateurs. Chez Colruyt Group, nous laissons aussi à chacun l'**espace** de réfléchir à son travail. De cette manière, chaque collaborateur 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 d'éprouver de la joie au travail. Et ce, au service d'un client satisfait.

## Préciser nos ambitions

Au cours de l'exercice écoulé, nous avons mis un point final à un exercice de vision approfondi et nous sommes concentrés sur les évolutions sociales, économiques, culturelles et autres au sein de la société. Nous avons examiné les principaux changements de ces dernières années, nous sommes projetés dans le futur et avons réfléchi à la signification possible de ces changements pour notre organisation.

Tout d'abord, nous distinguons cinq phénomènes déterminants pour l'avenir : le vieillissement de la population, l'urbanisation, la pénurie de matières premières, l'évolution technologique rapide et le glissement vers l'est. Les combinaisons de ces éléments amorcent un certain nombre de macrotendances qui sont pertinentes pour un distributeur et que nous voulons donc anticiper. Des macrotendances qui sont souvent aussi paradoxales.

Par exemple, en raison de la **pénurie de matières premières**, une attention accrue est accordée à la **durabilité** et la demande de produits écologiques et/ou éthiques ne fait que croître. Parallèlement, des consommateurs informés accordent également la priorité à la **santé**. Il incombe dès lors au distributeur de concilier ces besoins de manière optimale.

Une tendance double et quelque peu contradictoire est également constatée en matière de **technologie**. D'une part, bon nombre de consommateurs sont demandeurs d'une technologie (en ligne) leur permettant de se simplifier la vie, mais d'autre part, la **complexité** de cette technologie alimente également un mouvement opposé et un retour à plus d'authenticité et de **transparence**.

Cela signifie concrètement que le commerce électronique doit être synonyme de rapidité et d'efficacité, tout en apportant de la simplicité et une dimension humaine.

Cet aspect humain ne fera que gagner en importance au fil du **vieillissement** de la population. Si l'on combine cet aspect à **l'urbanisation**, la proximité, le confort et le calme revêtent une importance accrue dans le choix du magasin. Les villes sont marquées par une énorme **diversité** culturelle et une concentration accrue de célibataires et de familles monoparentales, une évolution qui modifie également le comportement d'achat. Il incombe au distributeur d'y répondre au moyen de formules de magasins et d'assortiments adaptés...

La combinaison de l'ensemble de ces tendances a abouti à l'image d'une société complexe en pleine transition. De plus, elle est confrontée à une faible croissance économique et à un climat d'incertitude quant à l'avenir de l'État-providence.

Dans un tel contexte, Colruyt Group veut offrir un point d'ancre qui se résume par la promesse de marque « Simplicité dans la distribution ». Nous avons constaté que la mission de notre groupe demeurait un repère pertinent à cet égard. En 2014, nous avons tout de même examiné et précisé nos ambitions et nos objectifs. Plus que jamais, notre ambition est par exemple d'apporter de la simplicité dans la société complexe et ainsi d'accroître la qualité de vie. Grâce à notre famille d'entreprises, nous travaillons sur le long terme, nous voulons faire la différence de façon sensée et proposer des solutions pertinentes à chaque étape de la vie du client. Afin de pouvoir concrétiser tout ceci, nous continuons à investir entre autres dans l'innovation. Une dizaine de programmes sont également en cours en vue de poursuivre le développement de Colruyt Group durant les années à venir.



# L'ENTREPRENEURIAT DURABLE : INSCRIT DANS NOS GÈNES

*L'entrepreneuriat durable est inscrit dans les gènes de Colruyt Group et fait partie intégrante de notre culture d'entreprise. Nous voulons créer une dynamique positive et une valeur ajoutée pour la société et l'environnement au départ d'un élan économique.*

## Produit, environnement, homme

Tout d'abord, nous aspirons à améliorer sans cesse la durabilité de nos produits de marque maison. Un processus long et complexe étant donné que nous examinons l'ensemble des aspects de la chaîne de production et de distribution : des matières premières et méthodes de production à la possibilité de recycler les emballages, en passant par la valeur nutritive des aliments pour le consommateur. Ces dernières années, nos réalisations ont également été nombreuses dans des domaines tels que l'énergie, la mobilité ou les déchets. Ces domaines ainsi que d'autres thèmes environnementaux seront toujours des priorités à l'avenir.

Pour terminer, les produits ne peuvent être durables que s'ils sont fabriqués dans de bonnes conditions de travail. Il est donc logique que nous nous concentrions toujours aussi sur l'aspect humain et sur des thèmes tels que le bien-être, la formation et la croissance personnelle.

## Inspiration

Notre tradition d'entrepreneuriat durable existait déjà il y a 50 ans, lorsque nous devions aspirer à la simplicité et à l'efficacité pour survivre. Une aspiration qui est devenue une constante dans toutes nos activités au fil des ans et qui a évolué vers une

conscience éthique plus large. Nous tenons à gérer les matières premières, l'énergie et le capital humain de manière responsable, tout simplement parce que nous voulons contribuer à un monde meilleur, y compris pour les générations futures.

Nous enregistrons réellement des progrès, tout en sachant que la boucle ne sera jamais bouclée. Force nous est parfois de faire des compromis en raison de facteurs techniques ou économiques. Et dans une société de plus en plus complexe et internationale, Colruyt Group n'est qu'un maillon de la chaîne dont l'impact direct sur autrui est limité. C'est la raison pour laquelle nous collaborons de plus en plus étroitement avec d'autres acteurs et organisations. Par ailleurs, en vue de progresser plus rapidement, quelques collaborateurs se consacrent exclusivement à l'amélioration de la durabilité de nos activités.

Occupant une place unique entre le producteur et le consommateur, nous voulons contribuer activement à la prise de conscience de la durabilité chez les partenaires, clients, collaborateurs, etc. Nous croyons pouvoir les inspirer grâce à nos initiatives et les inciter à passer à l'action à leur tour. De cette manière, nous faisons la différence ensemble, pas à pas, peu à peu.

## Davantage de réalisations en ligne

Vous trouverez ci-après une petite sélection des réalisations de l'exercice écoulé. Un aperçu plus complet figure sur notre site Web entièrement dédié à l'entrepreneuriat durable : [simplysustainable.com](http://simplysustainable.com). Nos projets sont toujours regroupés sous 3 grands thèmes : le produit, l'environnement et l'homme.

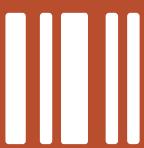


Produit

Environnement

Homme





## Produit

Colruyt Group s'efforce d'améliorer la durabilité de quelques milliers de produits food et non food des marques maison. Nous considérons la durabilité au sens très large et voulons quoi qu'il en soit économiser les matières premières et limiter au maximum l'impact écologique de leur exploitation, des cultures ou des élevages. Par exemple, le bois utilisé pour nos articles non food et nos articles de papeterie ne peut provenir que de forêts faisant l'objet d'une gestion durable. Dans les produits alimentaires, nous ne voulons plus que de l'huile de palme durable, issue d'une culture n'entraînant pas la déforestation. Quant à notre poisson d'élevage, l'aspect durable implique entre autres que les établissements piscicoles préservent la faune et la flore sauvages.

Par ailleurs, nous nous investissons de plus en plus dans le domaine du bien-être animal. Par exemple, pour ce qui est du poisson sauvage, nous privilégions des méthodes de pêche consistant à abréger le plus possible la durée de vie du poisson une fois sur le bateau. Nous avons également fait de nombreux efforts en matière de bien-être des lapins, des chevaux, des porcs et de la volaille. Par ailleurs, nous tenons compte de plus en plus de l'aspect « santé » en réduisant par exemple les teneurs en sel, en sucre et en matières grasses dans nos produits de marque maison. Pour terminer, nous avons aussi des exigences sociales et tenons à ce que nos producteurs appliquent des conditions de travail acceptables (voir page 43).

Améliorer la durabilité des produits n'est pas chose aisée, car les chaînes menant des matières premières au produit fini sont souvent très complexes. Nous agissons donc sur plusieurs fronts à la fois et ne pourrons jamais être aussi performants pour tous les critères. Nous enregistrons tout de même la plupart des progrès en collaboration avec l'ensemble des maillons de la chaîne, de l'éleveur au consommateur.





# PRODUIT INITIATIVES & RÉALISATIONS

## Vers un assortiment de poissons et de fruits de mer plus durable

### Poisson d'élevage plus durable

Concernant le poisson d'élevage, nous collaborons avec l'organisation indépendante Aquaculture Stewardship Council (ASC), qui impose des normes très strictes aux établissements piscicoles en matière d'aliments pour poisson, d'utilisation de médicaments, de conditions de travail, de gestion de l'eau, etc. Ces établissements font l'objet d'un audit complet tous les trois ans ainsi que d'un contrôle annuel. Par ailleurs, l'assortiment de poisson sauvage des marques propres ne comprend plus d'espèces menacées depuis la fin 2013.

### Saumon 100 % ASC d'ici 2017

Fin 2014, Colruyt Group a été le premier distributeur belge à proposer du saumon certifié ASC, quelques mois à peine après l'obtention de ce label par les premiers établissements piscicoles dédiés au saumon. 7 autres références de saumon sont venues s'y ajouter en 2015. Colruyt Group veut obtenir un label ASC pour 40 % de son chiffre d'affaires en saumon d'ici la fin 2015, et table sur 100 % d'ici 2017.



### 9 nouvelles références ASC en 2015

Dans le cadre de l'amélioration de la durabilité de l'assortiment de poisson d'élevage, Colruyt Group avait déjà obtenu le label ASC pour le pangasius (frais et surgelé, 2012) et le tilapia (surgelé, 2013). Une référence de scampis surgelés et une référence de saumon surgelé sont venues s'y ajouter en 2014, et seront rejoints d'ici la fin 2015 par 9 nouvelles références de scampis et de saumon provenant d'établissements piscicoles portant le label ASC.

### Premiers scampis ASC en Belgique

Fin 2014, Colruyt Group a lancé une première variété de scampis surgelés portant le label ASC, de la variété Vannameï. Elle a été rejoints en juin 2015 par 2 nouvelles références de la variété Black Tiger. Celle-ci se distingue par un élevage traditionnel plus lent qui favorise son calibre et sa qualité. Pour pouvoir porter le label ASC, les établissements piscicoles doivent répondre aux normes les plus strictes en matière d'environnement, d'hygiène, de santé et de conditions de travail.

## Moins d'huile de palme et plus d'huile de palme durable dans nos produits de marques propres



### Plan d'action à 2 pistes

Au vu des avantages (propriétés de conservation, prix bas, etc.) et des inconvénients (déforestation, acides gras saturés, etc.) de l'huile de palme, Colruyt Group a établi un plan d'action à 2 pistes à la fin 2013. D'une part, nous examinons quels produits alimentaires peuvent voir l'huile de palme remplacée par d'autres variétés d'huile contenant moins d'acides gras saturés. D'autre part, nous ne voulons plus utiliser que de l'huile de palme durable dans les produits qui ne peuvent pas se passer de cette huile. Dans ce cadre, nous recourons tout d'abord au système de certification de la Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), une organisation reconnue à l'échelle internationale. Celle-ci détermine la durabilité de l'huile de palme suivant des normes en matière de déforestation, de changements climatiques, de respect de la population locale, etc.

### Un peu plus de 50 % de l'huile de palme déjà certifiée RSPO

En 2014, nous avons remplacé l'huile de palme par d'autres huiles dans un certain nombre de références, telles que les chips et les frites surgelées, parmi les plus de 600 produits de marques propres. Quant à ceux où elle ne pouvait pas être remplacée, nous nous sommes tout d'abord penchés sur les catégories qui contiennent ensemble environ 80 % de toute l'huile de palme dans nos produits : l'huile pour friture, les margarines et les biscuits.

Le résultat étant le suivant : comme prévu, un peu plus de la moitié de toute l'huile de palme présente dans nos produits de marques propres est certifiée RSPO depuis la fin 2014 et a donc une origine durable. En ce qui concerne notre huile pour friture, nous utilisons de l'huile de palme certifiée 100 % « ségrégée », provenant d'une chaîne de production et de distribution durable et totalement séparée. L'ensemble de l'huile de palme présente dans nos margarines et pratiquement 10 % de l'huile utilisée

dans les biscuits sont à présent certifiés « Mass Balance ».

Le volume d'huile de palme pour lequel nous n'avons pas encore pu obtenir de certification RSPO a été compensé par l'achat de certificats Greenpalm. De cette manière, nous avons déjà pu améliorer la durabilité de 94 % de notre volume d'huile de palme en 2014.

### Viser une certification à 100 %

Nous allons poursuivre sur notre lancée et voulons que 75 % de l'huile de palme présente dans nos marques propres soient certifiés dès la fin 2015. Nous ne voulons plus utiliser que de l'huile de palme 100 % « ségrégée » d'ici la fin 2018. Ce qui signifie que l'ensemble de l'huile de palme utilisée dans les produits finis sera garantie 100 % durable.

Le chemin à parcourir est encore long, car il s'agit de nombreux produits et fournisseurs, qui achètent à leur tour de l'huile de palme auprès de nombreux producteurs. Nous nous engageons toutefois à réaliser au mieux nos objectifs, en collaborant avec nos fournisseurs et en dialoguant entre autres avec les ONG et les pouvoirs publics.



# Test réussi pour le premier soja local en Flandre en alternative aux aliments pour porc

## Un soja local pour réduire la dépendance aux importations

Colruyt Group a participé à un projet pilote visant à nourrir 100 porcs avec du soja importé et autant de ces mêmes animaux avec le tout premier soja cultivé en Flandre. La viande de porc a été traitée et goûtee par des collaborateurs de notre entreprise de traitement de la viande Colruyt Group Fine Food Meat. L'analyse a démontré que ces types de soja présentaient une différence minime pour la santé, la croissance et le rendement de découpe des porcs, ainsi que pour la qualité et le goût de la viande.

Colruyt Group a pris part au test car le soja de culture locale permet de réduire la dépendance des agriculteurs belges au soja importé d'Amérique du Sud, où la culture à grande échelle a un impact considérable sur l'homme et l'environnement. En revanche, le soja cultivé en Flandre permet d'éviter de nombreux déplacements, arme les agriculteurs contre la pénurie possible sur le marché mondial et contribue ainsi à la pérennité de l'élevage

des porcs. Le test a eu lieu en collaboration avec Aveve, Bemefa et Ilvo et s'inscrit dans le cadre d'un projet de transformation relatif à l'amélioration de la durabilité de la chaîne alimentaire.

## Second test et examen approfondi

Les résultats du premier test suffisent à Colruyt Group pour participer à un second test en 2015. La récolte était bonne mais le rendement par hectare reste actuellement inférieur à celui du maïs par exemple. Le groupe prend donc part à un examen plus approfondi pour savoir entre autres quelles variétés de soja ont le meilleur rendement en Flandre.

Afin d'améliorer davantage la durabilité des aliments pour animaux, nous examinons également d'autres possibilités de remplacement (partiel) du soja en guise de source de protéines, à l'instar par exemple des insectes. Parallèlement, nous nous engageons à ce que nos fournisseurs de viande, d'œufs et de produits laitiers n'utilisent à l'heure actuelle que du soja socialement responsable.



## Participation à un projet pilote européen relatif à l'impact environnemental

Colruyt Group collabore activement au projet européen OEF SR (Organisation Environmental Footprint Sector Rules) visant à parvenir à une méthodologie harmonisée afin de mesurer l'impact environnemental des chaînes de production et de distribution, de l'exploitation des matières premières au traitement des déchets. Nous établissons, avec les autres distributeurs, les directives européennes pour le secteur du détail.

En complément à ce projet, nous testons également la méthode CHAIN OEF, dont le but est d'analyser et de réduire l'empreinte écologique de l'ensemble des acteurs de la chaîne.

En 2014, nous avons par exemple commencé à identifier avec nos fournisseurs de viande l'empreinte écologique du groupe de produits de la viande de porc et ses points les plus critiques. Nous collaborons également depuis plus longtemps déjà à des tests européens relatifs à l'impact environnemental des produits et des entreprises pris séparément. Ces projets s'inscrivent dans le cadre de l'initiative « Single Market for Green Products » de la Commission européenne. Celle-ci veut donner, d'ici 2020, les moyens adéquats aux citoyens et aux pouvoirs publics pour les aider à faire les choix les plus durables, ce qui incitera automatiquement les entreprises à améliorer la durabilité de leur offre.

## Vers un bois 100 % durable d'ici 2017

Colruyt Group a établi un plan d'action visant à ne plus utiliser que du bois dur durable dans un large éventail de produits non-food d'ici 2017. L'engagement s'applique à l'ensemble des articles qui se composent d'au minimum 60 % de bois dur et que le groupe fait produire sous ses marques propres ou importe directement. Concrètement, il s'agit principalement de meubles de jardin, de jouets et de meubles de rangement qui sont vendus chez Colruyt, Dreamland, Dreambaby et Collishop. Le groupe accepte uniquement des produits à base de bois provenant de forêts faisant l'objet d'une gestion durable. Il ne peut donc pas provenir d'un abattage d'arbres illégal ni figurer sur la liste CITES des espèces végétales et de bois menacées.

Afin d'honorer cet engagement, le groupe demande systématiquement l'origine, l'espèce et les certifications du bois au producteur. Nous acceptons exclusivement les labels agréés FSC et PEFC, et voulons d'ores et déjà réaliser la moitié de notre objectif d'ici 2016.

## Certification de tous les articles de papeterie d'ici 2017

Colruyt Group veut que l'ensemble des articles de papeterie des marques propres Boni Selection et Everyday soient fabriqués à base de bois provenant de forêts faisant l'objet d'une gestion durable. Tous les produits devront donc être certifiés et porter un label de durabilité FSC ou PEFC reconnu à l'échelle internationale. Il s'agit d'un large éventail de produits, qui va des rouleaux d'essuie-tout, du papier-toilette et des langes aux filtres à café et au papier cuisson, en passant par les blocs de cours et les enveloppes. Aujourd'hui, nous disposons d'ores et déjà de certificats pour environ 40 % de ces produits, parmi lesquels des articles qui enregistrent de fortes ventes, tels que le papier-toilette, les mouchoirs et le papier pour imprimante.

Par ailleurs, nous nous efforçons également d'améliorer la durabilité de nos emballages et de nos communications en papier. Par exemple, les sacs à pain et les Tetra Brik de nos marques propres sont entre autres déjà certifiés. Pour ce qui est des livres de cuisine Colruyt, nous utilisons aussi du papier durable, tandis que nos dépliants sont exclusivement imprimés sur du papier recyclé depuis 1992.

## Des œufs d'or en France et en Belgique

Les magasins Colruyt en France se sont vu remettre un « Œuf d'Or » pour récompenser leur décision de ne plus vendre d'œufs de poules élevées en cages (code 3). Les clients y trouvent désormais uniquement des œufs bio (code 0), des œufs de poules élevées au sol (code 2) ou en plein air (code 1). Cet engagement relatif aux œufs frais de l'ensemble des marques nationales et des marques propres est une première pour la grande distribution en France.

Colruyt Group a également reçu un « Good Egg Award » en Belgique pour avoir amélioré la durabilité de plus de 1.000 produits de marques propres Boni Selection, Everyday et Econom. Le groupe utilise uniquement à cet égard des œufs de poules élevées au sol ou en plein air. Ce pas avait déjà été posé en 2005 pour les œufs frais, ce qui a aussi valu l'octroi d'un Œuf d'Or en 2007.

L'organisation CIWF (Compassion in World Farming) octroie des Œufs d'Or depuis 2007 aux distributeurs européens et aux entreprises de transformation qui s'approvisionnent d'œufs de poules qui ne sont pas élevées en cages.





## Environnement

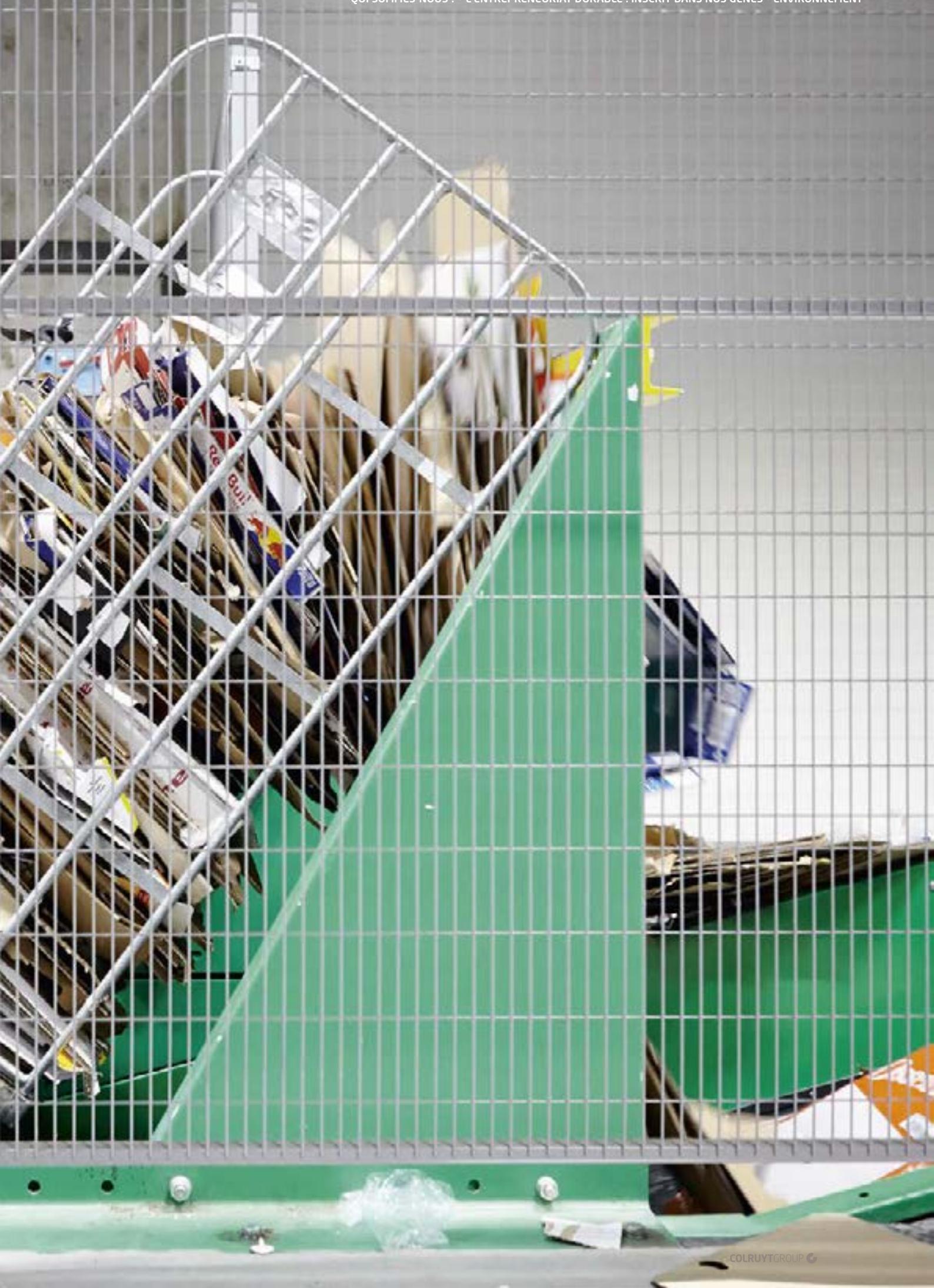
Nous prenons nombre d'initiatives en vue de réduire autant que possible l'impact écologique de nos activités. Notre consommation d'énergie est ainsi maîtrisée, notamment par la construction de bâtiments dont l'efficacité énergétique est nettement supérieure aux prescriptions légales. Nous incitons également nos collaborateurs à utiliser l'électricité, le gaz et l'eau avec parcimonie et suivons notre consommation de près. Par ailleurs, nous réalisons des économies de carburant lors des trajets domicile-travail et du transport de marchandises, notamment en limitant le nombre de kilomètres parcourus, en évitant les embouteillages et en rendant le parc automobile plus écologique. Un ensemble d'initiatives qui nous permettent d'être dans les temps en vue d'atteindre nos objectifs de réduction de consommation énergétique et d'émissions de gaz à effet de serre d'ici 2020.

Depuis des années, le groupe joue un rôle de précurseur dans la production d'énergie verte en recourant à des éoliennes, à des panneaux solaires et, depuis peu, à la cogénération. Notre propre producteur d'énergie WE-Power couvre déjà actuellement 15 % des besoins en électricité de Colruyt Group, et nous visons à terme la barre des 100 %. Nous expérimentons également l'utilisation de l'hydrogène comme moyen de stockage d'électricité verte, une étape importante en vue d'un futur réseau électrique intelligent harmonisant de manière optimale l'offre et la demande.

Par ailleurs, nous parvenons à trier de mieux en mieux nos matières à revaloriser, ce qui nous permet d'avoir moins de déchets résiduels à faire incinérer (avec récupération de la chaleur). Grâce à cette baisse, nous pouvons d'ores et déjà faire revaloriser presque 80 % de l'ensemble des déchets de l'entreprise, un objectif de 2009 que nous voulions réaliser pour 2017.



*Grâce à l'amélioration de notre tri, nous pouvons d'ores et déjà faire revaloriser 80 % de nos déchets d'entreprise.*



# ENVIRONNEMENT INITIATIVES & RÉALISATIONS

## Vers une réduction de l'empreinte écologique

### Baisse en 2014

En termes relatifs, les émissions de gaz à effet de serre de Colruyt Group s'élevaient en 2014 à 19,65 tonnes par million d'euros de chiffre d'affaires, soit 3,8 % de moins qu'en 2013. Cette diminution est due d'une part à de nombreux projets de réduction de notre empreinte carbone, tels que la détection et le colmatage plus rapides des fuites de réfrigérant dans nos systèmes de refroidissement. L'ensemble de nos projets de nouvelles constructions vont aussi de pair avec une faible consommation énergétique, grâce entre autres à une isolation de qualité, à un système d'aération, de chauffage et de refroidissement plus efficace, à un éclairage LED économique, etc. D'autre part, la baisse des émissions s'explique également par l'hiver doux, ce qui nous a permis de moins chauffer les bâtiments.

### Parc automobile plus écologique

Bien que notre parc automobile se soit étendu de 7 %, il est également devenu bien plus écologique. La consommation moyenne a diminué de 2 %, ce qui s'explique entre autres par le choix plus fréquent de véhicules économiques, et plus particulièrement de voitures au gaz naturel (CNG), par les collaborateurs et la firme. Les véhicules au gaz naturel émettent nettement moins de CO<sub>2</sub> et 95 % de particules fines en moins que des voitures comparables qui rouent à l'essence ou au diesel. À présent, notre parc automobile compte déjà 276 voitures, 15 camionnettes et 1 camion qui rouent au gaz naturel. Pour terminer, nous misons également sur un changement de comportement en organisant entre autres un cours intensif de conduite écologique et en assurant le suivi de la consommation.

### Ambition : baisse de 20 % d'ici 2020

Un certain nombre de projets sont entrepris en vue de réduire davantage les émissions de gaz à effet de serre. Nous prévoyons par exemple le remplacement des charrettes frigorifiques actuelles, qui sont réfrigérées au moyen de CO<sub>2</sub>, par des modèles qui n'émettent pas de gaz à effet de serre. De plus, nous voulons également passer à une réfrigération à base de réfrigérants naturels dans nos magasins, ce qui permettra de réduire les émissions de gaz à effet de serre d'un peu plus de 90 % dans ce cadre-là (voir page 104). Grâce à ces interventions, conjuguées aux initiatives en matière de chauffage, de construction et de transport de personnes, nous voulons réduire d'ici 2020 nos émissions de gaz à effet de serre, en termes relatifs, de 20 % par rapport à 2008. Ce qui constitue un objectif ambitieux.

### Plan de réduction énergétique en bonne voie

Étant donné que les émissions de gaz à effet de serre dépendent grandement de la consommation d'énergie, nous prenons bon nombre de mesures en vue de réduire celle-ci. De ce fait, en termes relatifs, la consommation énergétique de Colruyt Group en Belgique a diminué de 6,2 % en 2014 par rapport à l'année de base 2009. C'est un beau résultat, d'autant plus que le calcul ne tient pas compte de l'effet favorable de l'hiver relativement doux que nous avons connu. Le groupe est dès lors presque sur la bonne voie en vue d'atteindre l'objectif de son plan de réduction énergétique : baisse de 20 % de la consommation d'énergie en termes relatifs d'ici 2020. Ce plan se focalise sur le chauffage, la réfrigération, l'éclairage et le transport de personnes, et est soutenu par notre propre système de mesure de l'énergie, baptisé Eco2. Celui-ci nous permet de détecter rapidement toute consommation anormale et d'avoir un aperçu clair et rapide des résultats des projets.



## Consommation et stockage intelligents de l'énergie

### De l'énergie verte à l'hydrogène et inversement

Notre producteur et fournisseur d'énergie interne WE-Power expérimente l'utilisation de l'hydrogène comme tampon pour l'énergie verte que nous produisons. L'énergie issue des éoliennes et des panneaux solaires est transformée en hydrogène par électrolyse et comprimée dans la station à hydrogène à Hal, où 2 chariots élévateurs, 9 transpalettes et une voiture font à présent le plein (voir page 98).

Dans le cadre du projet européen Don Quichote, nous examinons la manière dont nous pouvons accroître l'efficacité de l'électrolyse (production d'hydrogène) et de la compression (stockage d'hydrogène). Par ailleurs, nous voulons également analyser les conditions connexes économiques en vue de pouvoir retransformer l'hydrogène stocké en électricité. Ce qui est surtout intéressant lorsque les éoliennes et les panneaux solaires produisent peu et que les prix du marché de l'électricité sont élevés. En revanche, si nous produisons plus d'énergie verte que ce que nous consommons localement, le surplus peut être stocké dans le tampon à hydrogène. Une solution plus intéressante que la mise à disposition de l'énergie excédentaire à un prix bas sur le réseau public.

Afin de pouvoir tester ce système à plus grande échelle, nous avons sensiblement agrandi la station à hydrogène en juin 2015. Le tampon à hydrogène est l'un des éléments par le biais duquel nous voulons développer un « Smart Grid » à long terme : un réseau électrique intelligent harmonisant de manière optimale l'offre et la demande.

Le projet Don Quichote est soutenu par les instances européennes et est mené en collaboration avec entre autres WaterstofNet et Hydrogenics Europe.



### Une consommation moindre grâce à une gestion plus rationnelle de l'énergie

Afin de gérer l'électricité, le gaz et l'eau de la manière la plus optimale possible, notre propre système de mesure de l'énergie, Eco2, en relève précisément la consommation dans la plupart de nos bâtiments.

En ce qui concerne les magasins Colruyt, nous avons récemment mis au point un rapport mensuel pratique qui permet au gérant de suivre plus facilement l'historique de sa consommation. Nous misons beaucoup sur un changement de comportement en vue d'obtenir de meilleurs résultats. C'est la raison pour laquelle les magasins ont reçu une check-list d'actions concrètes, telles que dégivrer les surgélateurs, fermer les fenêtres ou éteindre la lumière. Après son inspection périodique du magasin, le responsable de bâtiment introduit les résultats en ligne de sorte qu'ils puissent être suivis facilement par la suite.

Fine Food Meat, notre entreprise de traitement de la viande, a établi un top 5 des actions simples qui peuvent être réalisées par chacun et qui font, ensemble, une réelle différence. Ces actions (fermer les portes, éteindre les machines...) ont été représentées par des pictogrammes clairs, qui ont été apposés à tous les emplacements pertinents. Le comportement à ces endroits est mesuré, suivi et discuté avec les collaborateurs, qui ont également été invités à formuler des suggestions personnelles en matière d'économie d'énergie, ce qui a abouti à une cinquantaine d'idées utiles. L'ensemble des départements comptent également des « casques verts », à savoir des ambassadeurs de la gestion rationnelle de l'énergie qui sensibilisent leurs collègues à l'adaptation de leur comportement. Ce sont entre autres ces efforts consentis qui ont entraîné une légère baisse de la consommation d'énergie, alors que la production a augmenté.

# Un impact environnemental réduit pour le transport



## Limitation des kilomètres

Afin de réduire l'impact du transport de marchandises, nous limitons autant que possible le nombre de kilomètres parcourus par nos camions. C'est la raison pour laquelle ceux-ci sont remplis au moins à 95 % et nous continuons à investir dans un logiciel intelligent pour le planning de transport. Ainsi, nous avons économisé depuis 1994 quelque 7,5 millions de kilomètres par an, un nombre qui continue à croître.

Dans le transport international, nous recourons de plus en plus à des moyens de transport alternatifs, tels que le train et le bateau. En 2014, la quote-part des moyens de transport durables a augmenté de 4,61 millions de tonnes/km par rapport à 2013, ce qui correspond à une réduction supplémentaire de 440 tonnes de CO<sub>2</sub>.

## Éviter les pics

Pour améliorer la durabilité de notre transport de marchandises, nous essayons d'éviter au maximum les heures de pointe et les embouteillages. Non seulement c'est plus efficace (en matière de coûts), mais cela permet également d'éviter toute consommation inutile de carburant et de favoriser la sécurité routière. Actuellement, 20 % des livraisons ont déjà lieu la nuit ou en heures creuses, une proportion que nous voulons faire passer à un tiers. Afin que ces livraisons soient aussi silencieuses que possible, nous avons investi ces dernières années environ 3,5 millions d'euros dans le matériel, l'infrastructure et la formation. Nous avons également participé à des projets pilotes en matière de livraisons silencieuses et fondons de grands espoirs dans les initiatives que les pouvoirs publics prendront (voir page 78).

## Sources d'énergie plus propres

Nous investissons dans plusieurs sources d'énergie plus propres, étant donné qu'une technologie à elle seule n'apportera jamais toutes les solutions.

Ainsi, notre fournisseur de carburant DATS 24 est le moteur de la commercialisation du CNG ou du gaz naturel pour les véhicules en Belgique. Il s'agit actuellement du carburant fossile le plus écologique sur le marché (voir page 94). DATS 24 souhaite ouvrir 50 nouvelles stations de gaz naturel au cours des 3 prochaines années, et plaide en faveur d'un soutien (fiscal) accru en matière d'achat et d'utilisation de voitures qui recourent à ce carburant. Le parc automobile de Colruyt Group compte déjà un peu plus de 300 véhicules qui roulent au gaz naturel.

Nous jouons également un rôle de pionnier en matière d'hydrogène et disposons de notre propre station à hydrogène, qui a une disponibilité élevée de 95 % (voir pages 37 et 98). À la fin mars 2015, un peu plus de 2.000 kg d'hydrogène avaient déjà été distribués à l'occasion de 2.000 pleins de 11 appareils de manutention et 1 voiture. Nous sommes également les premiers en Belgique à tester une Hyundai ix35 FCEV, la première voiture à hydrogène fabriquée en série. Elle n'émet aucune particule nocive et réalise de belles performances en matière de consommation, d'autonomie et d'entretien. Étant donné que la station et les appareils fonctionnent comme prévu, nous étudions la possibilité d'agrandir la station et notre flotte à hydrogène.

Par ailleurs, nous testons un premier tracteur terminal électrique, qui fonctionne grâce à l'énergie verte que nous produisons, pour déplacer les remorques sur nos sites logistiques. Ce tracteur propre et silencieux rend le travail plus agréable pour le chauffeur et profite à l'environnement.

## Presque 80 % des déchets sont recyclés

### Meilleure exploitation des déchets résiduels

Grâce à la mise en service d'un second centre de retour à Ath/Lessines, Colruyt Group est en mesure de trier encore mieux les déchets résiduels des magasins, des centres de production et de distribution et des bâtiments de bureaux. Les déchets sont acheminés sur une nouvelle plateforme de tri, où des collaborateurs y enlèvent les matériaux recyclables, tels que le plastique, le plastique dur, le carton, le bois, le métal et le verre. Ce qui permet de réduire la quantité de déchets résiduels que nous faisons incinérer (avec récupération de la chaleur).

Grâce à cette diminution, nous parvenons d'ores et déjà à faire recycler presque 80 % de l'ensemble de nos déchets d'entreprise. Il s'agit d'un objectif avancé en 2009 et que nous voulions réaliser d'ici 2017.

### Meilleur tri à la source

Ces dernières années, la quantité de déchets (d'emballage) recyclables, tels que le plastique et le carton, évolue logiquement et conformément à la hausse du chiffre d'affaires. En revanche, le volume de déchets résiduels demeure quasiment identique, entre autres car nous trions mieux à la source. Par exemple, les PMC, le pain et les déchets fermentescibles ne se retrouvent pas parmi les déchets résiduels, mais dans des flux de déchets séparés qui sont valorisés au maximum.



## Plus de 1.000 collaborateurs optent pour un vélo électrique

Début 2015, 1.000 collaborateurs avaient déjà reçu un vélo électrique en prêt, en plus de leurs 1.900 collègues qui disposent d'un vélo d'entreprise classique. Ils peuvent également utiliser leur vélo dans le privé, reçoivent un équipement complet et bénéficient d'une indemnité exonérée d'impôts. En outre, début 2015, quelque 1.200 collaborateurs bénéficiaient de la gratuité des transports en commun (train, tram ou bus), en combinaison ou pas avec un vélo classique ou pliant de l'entreprise. Si nous y ajoutons les covoitureurs, cela signifie qu'un cinquième des 28.000 collaborateurs en Belgique laisse la voiture de côté au profit d'un mode de déplacement alternatif. Ensemble, ils permettent d'éviter de parcourir environ 25 millions de kilomètres par an en voiture. Colruyt Group est l'un des employeurs qui encourage le plus le recours à des alternatives de transport durables.



## Le covoiturage a le vent en poupe

Le nombre de covoitureurs a sensiblement augmenté en 2014, grâce entre autres à l'instauration de la base de données Carpoolplaza et à des interventions organisationnelles. Les centres de production et de distribution sont passés de 4 ou 3 équipes à 2 équipes en avril 2014. Par conséquent, le nombre de collaborateurs ayant le même lieu d'occupation et les mêmes horaires de travail a augmenté, de même donc que le nombre de covoitureurs potentiels. Des sessions d'information ont également été organisées au sujet des avantages présentés par le covoiturage et des interventions visant à faciliter le système. Pour que les covoitureurs puissent effectuer leur trajet ensemble, la composition d'équipes a par exemple été modifiée, et ce, souvent en concertation avec différents services. Résultat : dans les centres de production et de distribution, la proportion de covoitureurs est passée de 19,2 % en 2011 à 24,7 % en 2014, avec des pics à 36 % sur des sites plus isolés.

**1 COLLABORATEUR SUR 5 OPTE POUR UN MOYEN DE TRANSPORT ALTERNATIF**



## Homme

Ce sont les collaborateurs qui font de Colruyt Group ce qu'il est. Nous les traitons dès lors avec respect et créons des conditions dans lesquelles ils peuvent éprouver de la joie au travail. Nous travaillons sur une base de confiance, étant donné que nous croyons, au départ de notre image positive de l'être humain, que les collaborateurs sont motivés de nature à fournir du bon travail et à se développer. Nous croyons également qu'une organisation évolue dans la mesure où ses collaborateurs évoluent. C'est la raison pour laquelle nous investissons chaque année 3,2 % de la masse salariale dans la formation et permettons ainsi aux collaborateurs d'évoluer dans leur fonction et sur un plan personnel. Nous offrons un contexte dans lequel chacun peut être soi-même et continuons à investir dans le bien-être, la sécurité et la santé.

Nous véhiculons de plus en plus cette vision du développement dans le monde extérieur, essentiellement par le biais des ateliers de la Colruyt Group Academy. Nous y partageons de manière accessible et active des informations pertinentes avec le public, proposons des solutions et sommes source d'inspiration pour des thèmes et situations de la vie de tous les jours. Notre ambition est aussi d'apporter une contribution à la société en stimulant l'interaction entre les participants, entre les participants et les formateurs et entre les sociétés partenaires et nous-mêmes.

La formation et le développement sont aussi l'activité principale de la Colibri Foundation. Nous soutenons par le biais de ce fonds sept projets de scolarisation destinés à de jeunes défavorisés, principalement dans le Sud mais aussi en Belgique. Pour terminer, nous continuons à œuvrer en faveur de meilleures conditions de travail chez nos fournisseurs dans les pays à risques. Nous voulons faire encore plus la différence à cet égard grâce à des audits sociaux supplémentaires, à la collaboration internationale et au soutien accru des producteurs.





# HOMME INITIATIVES & RÉALISATIONS

## Optimisation du travail à la caisse

Colruyt Group a lancé un projet en 2014 en vue d'analyser de manière détaillée le travail à la caisse et de l'alléger si possible. Les collaborateurs d'un magasin test ont été interrogés et leur charge physique a été mesurée au moyen d'électrodes qui enregistrent les tensions musculaires. Nous avons testé une méthode révolutionnaire en magasin afin de définir objectivement les facteurs de stress mental. Elle permet de se rendre compte des augmentations du rythme cardiaque qui sont causées par des efforts physiques et de celles qui le sont par d'autres facteurs.

À l'issue d'interviews et d'une analyse vidéo, nous avons pu identifier les principaux facteurs de stress. Contrairement aux attentes, il est apparu que le travail à la caisse était plus contraignant mentalement que physiquement. Ainsi, le stress est principalement dû à des éléments qui perturbent le contact avec les clients et les collègues, tels que les codes-barres illisibles ou les accords imprécis.

Sur la base des résultats, nous examinons les interventions possibles au niveau de l'agencement à la caisse, du planning de travail, des formations en communication, etc.



# Investir davantage dans l'amélioration des conditions de travail

## 187 audits internes et 334 audits externes

En 2014, Colruyt Group a fait contrôler les conditions de travail chez quelque 187 fournisseurs établis dans des pays à risques, soit un investissement de 188.000 euros. Nous avons également jugé comme recevables 334 rapports d'audit effectués par des tiers, portant le nombre d'entreprises contrôlées à 521. Des bureaux d'audits indépendants ont visité des producteurs food et non-food chez lesquels nous nous fournissons directement pour nos marques propres, comme Dreamland et Boni Selection. La plupart ont obtenu un score acceptable, tandis que nous avons mis un terme à notre collaboration avec 23 producteurs pour mauvais rapport ou refus d'audit.

## Des audits plus fréquents

Parmi les 372 fabricants non-food, un peu plus de 85 % ont obtenu un score moyen, ce qui signifie que des améliorations, petites ou grandes, sont encore nécessaires. Ils ont reçu un plan d'amélioration et seront à nouveau audités d'ici 1 à 2 ans.

Pour la plupart des 149 entreprises food, de grandes à très grandes améliorations étaient nécessaires ou les résultats étaient tout simplement insuffisants. Mais les audits auprès des entreprises food n'ayant commencé qu'en 2013, il s'agit d'un résultat logique. La plupart ont reçu un plan d'amélioration et ont à nouveau été contrôlées dans les 3 à 6 mois. Avec des progrès notables. Dans l'ensemble, nous constatons par ailleurs que les contrôles sont effectivement bénéfiques aux conditions de travail, mais restent tout de même nécessaires. Afin de rester dans une spirale positive, il a été décidé que les contrôles des

producteurs qui enregistrent de bons résultats auront lieu dorénavant tous les 2 ans, au lieu de 3.

## Plus de soutien et des initiatives communes

Colruyt Group prévoit en 2015 au moins 270 audits, ce qui représente un investissement de plus de 200.000 euros. Nous sommes en outre bien partis pour atteindre nos objectifs : toutes les entreprises de transformation alimentaire devraient être auditées au moins une fois d'ici juin 2016, et tous les producteurs de fruits et légumes d'ici juin 2018. Nous poursuivons donc notre engagement dans les audits, tout en étant conscients que nos contrôles seuls ne peuvent résoudre les problèmes structurels. C'est pourquoi nous encourageons toutes les parties concernées à prendre leurs responsabilités, en ce compris les autorités locales qui doivent veiller à la bonne application de leur propre législation. De notre côté, nous voulons également intensifier notre soutien aux producteurs, les motiver et les aider à trouver des solutions. C'est ainsi que fin 2014, nous avons visité des élevages de scampis au Bangladesh afin d'avoir une meilleure vue sur les problèmes et de guider les producteurs dans leur processus d'amélioration. Nous disposons également d'une équipe basée à Hong-Kong qui épaulé ces entreprises tant au niveau théorique que pratique. Enfin, nous voulons aussi nous engager davantage dans des projets de formation et dans des initiatives communes avec d'autres distributeurs, les pouvoirs publics, les organisations non-gouvernementales, etc.



## La Collibri Foundation passe à la vitesse supérieure

### Également en Belgique

Depuis sa création en 2003, Collibri a toujours investi dans la scolarisation et le développement dans le sud. Depuis 2014, le fonds soutient aussi un projet de formation en Belgique : « Boost » de la Fondation Roi Baudouin. Il soutient pendant 4 ans 25 jeunes issus de familles défavorisées de Bruxelles dans le but qu'ils réussissent leur première année dans l'enseignement supérieur. Collibri fait un don annuel de 125.000 euros et accompagnera également les participants au travers de visites d'entreprises, de jobs étudiants, de stages...



### Accent important sur les jeunes

Le fonds de scolarisation de Colruyt Group a été remis à neuf début 2015, le lien avec le groupe et la mission étant désormais plus clair. Les mots-clés « Educate » (éduquer), « Develop » (développer) et « Empower » (stimuler) qui figurent dans le nouveau logo font directement référence à l'accent dorénavant mis par Collibri sur la formation spécifique des enfants et des jeunes défavorisés. Le but est qu'ils développent leurs connaissances et leur personnalité, de sorte qu'ils soient à même ultérieurement de contribuer personnellement à la croissance durable de leur pays.



## Plus de projets, un financement différent

Collibri soutient 7 projets de formation et veut étendre ce chiffre à 10 dans un avenir proche. Collibri réexaminera aussi son financement en collaboration avec Colruyt Group, les formules de magasins et la marque maison Boni Selection. Actuellement, les moyens de fonctionnement découlent principalement de la vente d'une dizaine de produits de marque maison portant le logo Collibri. 5 % du prix de vente sont versés au fonds, qui est géré par la Fondation Roi Baudouin.

## Engagement des collaborateurs

Dotée d'une nouvelle dynamique, le temps est venu pour Collibri de se mettre plus activement en avant. C'est ainsi que 5 collaborateurs ont volontairement endossé le rôle d'ambassadeur Collibri. Durant les 2 années à venir, ils suivront chacun un projet de près et s'engagent à diffuser son principe au sein de Colruyt Group. Une implication et une adhésion accrues des collègues peuvent à leur tour entraîner une plus grande renommée et la participation d'un public plus large.

## Relier les jeunes

La Collibri Foundation aspire à relier les jeunes à travers le monde. Le groupe a par exemple participé pour la neuvième fois au Zuid-dag annuel et a fait travailler 170 élèves pendant 1 journée dans des magasins et services centraux. Leur rétribution de 50 euros a été versée à l'a.s.b.l. Zuiddag, qui l'utilisera pour soutenir un projet de théâtre destiné aux jeunes en Palestine. Cette année encore, Collibri a organisé des stages pour 3 étudiants universitaires indonésiens qui ont bénéficié d'une bourse du fonds.





# 16.000 PARTICIPANTS À LA COLRUYT GROUP ACADEMY EN 2014

## La Colruyt Group Academy rassemble

« Rencontrer, découvrir et entreprendre », telle est la devise de la Colruyt Group Academy. Son objectif est d'apporter une contribution sociétale en partageant de manière accessible et active, par le biais d'un millier d'ateliers à prix démocratique, des informations pertinentes avec le public, en offrant des solutions et en étant une source d'inspiration pour des thèmes et situations de tous les jours. La Colruyt Group Academy coordonne également l'ensemble des formations destinées aux collaborateurs du groupe.

### 30 nouveaux thèmes pour particuliers

En 2014, 16.000 clients ont pris part à un atelier, soit le double de l'année précédente. Les ateliers « La couture pour les débutants », « Initiation au single malt whisky » et « Sushis sans soucis » font partie de ceux qui ont rencontré le plus de succès. En 2015, le nombre de participants sera encore plus élevé, car le programme de printemps comptait 30 nouveaux thèmes, doublant ainsi pratiquement l'offre. « La cuisine créole », « Les techniques de portage de bébé » ou encore « La création d'un potager à l'intention des enfants » en sont de beaux exemples. Une offre destinée aux groupes a par ailleurs été lancée et permet aux familles, amis ou collègues d'apprendre à se connaître différemment. Les ateliers sont très rapidement complets, font forte impression dans les enquêtes de satisfaction et sont régulièrement mis sous un jour positif dans la presse. Les collaborateurs de Colruyt Group peuvent choisir parmi une centaine de formations internes.

## La Colruyt Group Academy : une source d'interaction

L'Academy a également pour objectif de rassembler les gens, de stimuler l'interaction entre les participants, entre les participants et les formateurs et entre les sociétés partenaires et Colruyt Group. À cet effet, elle est aussi présente sur Facebook, Twitter et Instagram depuis début 2015. Les 6 centres de la CGA jouent également un rôle de liaison : ils s'intègrent dans leur région et sont des lieux de rencontre à part entière pour particuliers, entreprises, villes et communes, associations, etc.

## Une offre davantage sur mesure pour les entreprises

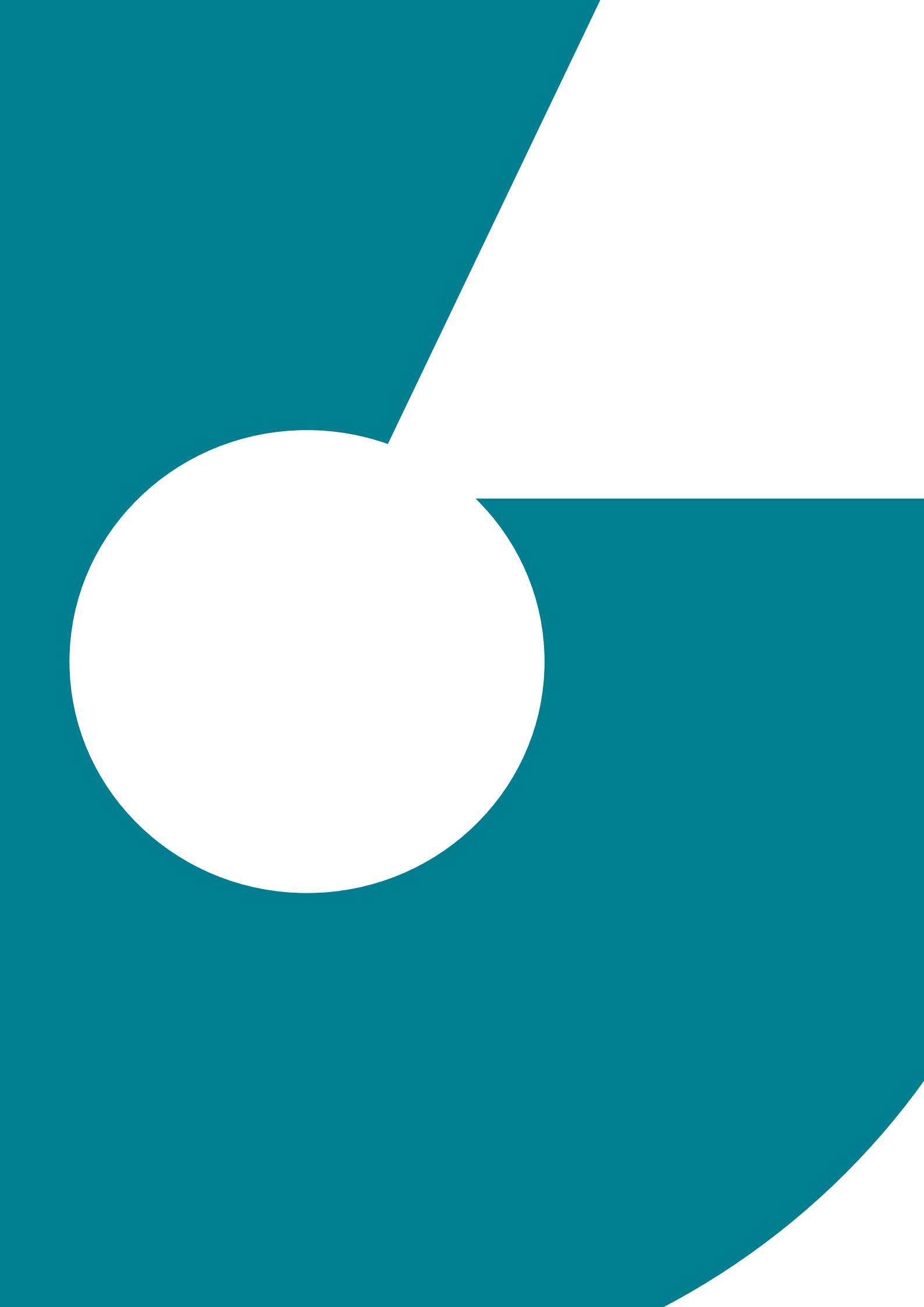
Au cours de l'année écoulée, la Colruyt Group Academy s'est également forgé une renommée au sein des entreprises et organisations, qui combinent souvent une réunion ou un événement avec une activité faisant partie de l'offre. Elle a aussi commencé à prospecter et souhaite proposer une offre davantage sur mesure, tout en restant attachée à sa mission et à ses valeurs. Les synergies s'affirment également de plus en plus : des personnes qui prennent part à un atelier en groupe participent aussi individuellement par la suite, et inversement.

## Impact positif croissant

La Colruyt Group Academy ne vend pas de produits, mais a tout de même un impact indirect positif croissant pour le groupe et permet d'approfondir notre relation avec diverses parties prenantes. Colruyt Group garde ainsi le contact avec la société et renforce ses liens avec les fournisseurs qui collaborent sur le fond et financièrement avec l'Academy. Les ateliers sont pour eux aussi une tribune unique leur permettant de recevoir un feed-back direct du consommateur.



*Plus d'infos au sujet de la Colruyt Group Academy dans la rubrique « Activités » à la page 110.*



# ACTIVITÉS 2014-2015

Commerce de détail .....	50
Commerce de gros .....	80
Foodservice .....	87
Autres activités .....	92
Activités corporate .....	102
Colruyt Group en chiffres .....	113



# COMMERCE DE DÉTAIL

Ces activités ont signé au cours de l'exercice dernier une croissance de 3,6 % du chiffre d'affaires, portant ce dernier à 6.770,3 millions EUR. Le commerce de détail regroupe les différentes formules de magasins suivantes :

- **Colruyt Meilleurs Prix** ..... 51
- **OKay** ..... 58
- **Bio-Planet** ..... 60
- **Cru** ..... 62
- **Colruyt France** ..... 63
- **Dreamland** ..... 68
- **Dreambaby** ..... 71
- **Collishop** ..... 73
- **ZEB** ..... 75

# colruyt meilleurs prix

*Colruyt Meilleurs Prix s'adresse avant tout aux familles avec enfants qui gèrent leur budget avec soin. La chaîne de magasins est connue pour ses produits de qualité, ses collaborateurs qualifiés et serviables, sa communication transparente, ses méthodes de travail efficaces, l'aménagement sobre de ses magasins et ses économies d'énergie.*

*Colruyt Meilleurs Prix offre les meilleurs prix, pour chaque produit, à chaque instant. Afin de proposer les meilleurs prix pour les marques nationales, les marques maison et les marques discount, la chaîne de magasins suit au quotidien les prix et promotions en vigueur chez d'autres distributeurs. Chaque jour, des employés relèvent plus de 62.000 prix dans des magasins disséminés aux quatre coins du pays. Colruyt Meilleurs Prix les intègre ensuite dans la fixation de ses propres prix. Si un produit est tout de même moins cher ailleurs, Colruyt Meilleurs Prix adapte son prix dans les magasins des environs.*

° 1976

 **5.479,4 MILLIONS EUR**  
CHIFFRE D'AFFAIRES (+2,3 %)

 **236 MAGASINS**  
(Y COMPRIS 3 AU LUXEMBOURG)

 **1.500 M<sup>2</sup>**  
SURFACE COMMERCIALE MOYENNE

 **7.600 FOOD /**  
**5.800 NON-FOOD**  
NOMBRE DE RÉFÉRENCES

 **16.855**  
TRAVAILLEURS EN ÉTP (+668)

 **MEILLEURS PRIX**

 **COLRUYT.BE**

Durant cet exercice, 2 nouveaux magasins ont ouvert leurs portes, dont 1 au Grand-Duché de Luxembourg. 21 succursales ont été rénovées ou agrandies. 9 magasins étaient fermés pour des travaux de transformation à la clôture de l'exercice.

Les magasins Colruyt en Belgique et au Luxembourg ont enregistré une légère croissance. Sur un marché déflationniste marqué par la baisse de la confiance des consommateurs, le chiffre d'affaires a augmenté grâce à l'extension de la surface commerciale des magasins existants, à l'ouverture de 2 nouvelles succursales et à l'augmentation du nombre de clients. De plus, le panier d'achats moyen est resté stable. Une belle performance sur un marché en contraction, où le Belge moyen réduit ses dépenses alimentaires et où les marges brutes sont sous pression permanente.

La chaîne de magasins a débuté timidement l'exercice, en partie en raison des concurrents qui ont soigné leur perception des prix. Colruyt Meilleurs Prix a réagi en lançant une campagne d'image de grande envergure en vue de souligner davantage la garantie des meilleurs prix. Le succès était au rendez-vous. Durant le second semestre, les clients ont réaffirmé leur confiance, ce qui a généré une croissance structurelle de la part de marché.



## Les meilleurs prix

Pour la sixième année consécutive, il ressort de l'étude de prix menée par l'organisation de défense des consommateurs Test-Achats que Colruyt Meilleurs Prix est le magasin le moins cher pour les 3 catégories de marque. Les rapports d'été et d'hiver du bureau d'études GfK placent également la chaîne de magasins en tête du classement. Ces bons résultats, l'enseigne les doit principalement à ses meilleurs prix et à ses promotions attractives, à son département frais et à l'amabilité de ses collaborateurs. De plus, Colruyt Meilleurs Prix a à nouveau été primée à l'élection de la « Meilleure



chaîne de magasins de Belgique 2014-2015 ». Tout comme l'année passée, la formule de magasins a remporté la catégorie « Supermarchés ». Vous trouverez davantage d'informations à ce sujet en page 72.

Afin de souligner davantage encore la différence de prix avec les autres distributeurs, Colruyt Meilleurs Prix intègre depuis cet exercice le nouvel acteur Albert Heijn dans son baromètre des prix. Ce baromètre compare la différence de prix entre chaque magasin Colruyt et un autre magasin de la région. La chaîne de magasins a également accéléré la généralisation de sa marque propre Boni Selection. Les clients pourront ainsi constater encore plus aisément que Colruyt Meilleurs Prix pratique les meilleurs prix pour les marques nationales, la marque maison Boni Selection et la marque discount Everyday.

## L'efficacité des coûts et le service à la clientèle : une priorité

Durant cet exercice, Colruyt Meilleurs Prix a pris plusieurs initiatives en vue d'accroître davantage l'efficacité de ses coûts. L'introduction du PDA, d'une nouvelle charrette de mise en rayon dans l'espace fraîcheur et la communication rationalisée à destination des magasins en constituent quelques beaux exemples. Pour tout complément d'information à ce sujet, reportez-vous aux pages 56 et 57. Par ailleurs, la formule de magasins a misé sur le service à la clientèle pour permettre au client de faire ses achats de manière efficace et confortable. Les collaborateurs de Colruyt accordent notamment une attention accrue aux dégustations et à la facilité de circuler dans le magasin.

## Troisième magasin au Luxembourg

En octobre 2014, Colruyt Meilleurs Prix a ouvert son troisième magasin au Grand-Duché de Luxembourg. Après Mersch et Gasperich, c'est à Sanem qu'un magasin vient d'ouvrir ses portes. La chaîne de magasins a également nommé un manager régional pour ses succursales luxembourgeoises. Sa tâche consiste à donner le cap et à calquer leur organisation sur les besoins locaux. Colruyt Meilleurs Prix note un gain de sa notoriété et joue pleinement la carte des ventes en ligne. Les nouveaux magasins enregistrent une croissance plus rapide que la première succursale. Dans les années à venir, Colruyt Meilleurs Prix tient à conserver son allure de croissance, notamment en ouvrant de nouveaux magasins. L'ouverture d'un quatrième magasin est prévue dans les prochaines années.

## Généralisation des magasins de quatrième génération

Colruyt Meilleurs Prix généralise pas à pas sa quatrième génération de magasins. Le nouveau magasin paraît plus frais et plus accessible, propose différentes nouveautés aux clients et aux collaborateurs et se focalise sur l'essence même de la chaîne de magasins : meilleurs prix, simplicité, efficacité, serviabilité et savoir-faire. Différents ajustements ont été réalisés. Les couleurs sont plus fonctionnelles : orange à l'entrée, gris neutre en magasin et rouge pour les prix rouges. A cela s'ajoutent de nouvelles étiquettes de prix, des fiches reprenant des informations sur les produits et des baromètres de prix à l'entrée pour informer encore plus efficacement les clients. La tenue de travail bleue a été remplacée par une grise. Plus légère, plus confortable et plus fonctionnelle, elle est dotée d'une poche pour le PDA. Nouveau : le modèle pour dames et la variante estivale aérée. Les caisses sont de conception plus simple et plus sobre. Et des boîtes en carton pliables sont à disposition pour ramener ses achats à domicile. Pratiques et solides, elles coûtent 1 euro pièce. Tous les magasins





adopteront progressivement le « look and feel » de la quatrième génération.

## Boucherie ouverte

Le visuel de la boucherie a également été revisité pour la quatrième génération. Un comptoir en libre-service aisément accessible propose de la viande fraîche emballée sous la forme de portions pratiques mentionnant le prix et la quantité. Les clients choisissent directement ce qui leur convient. Et pour réduire davantage la consommation énergétique de ce meuble, il a été doté de portes en verre. De plus, les bouchers travaillent dans un atelier ouvert, où ils découpent de la viande sur place. Les clients peuvent leur poser des questions tandis qu'ils démontrent tout leur savoir-faire.

## La vente de viande a le vent en poupe

Les clients achètent toujours plus de viande dans les boucheries Colruyt. Une belle performance compte tenu de la diminution générale de la consommation de viande et de l'augmentation des ventes de produits végétariens et bio. Fine Food Meat, l'entreprise de transformation de la viande de Colruyt Group, répond à cette augmentation à travers la construction d'un nouveau site. Vous trouverez davantage d'informations en page 77.

## Refonte des marques maison

La généralisation de Boni Selection a été finalisée à l'été 2015. Cette marque maison remplace plus de 50 anciennes marques propres de Colruyt Group et est synonyme de produits de qualité, pour toute la famille, à un prix abordable. Quant à la marque discount Everyday, sa refonte bat actuellement son plein. Cette marque concentre les produits fiables et de qualité d'usage quotidien. Vous trouverez davantage d'informations à ce sujet en page 111. Colruyt Group œuvre au quotidien à une meilleure composition des produits de ses

marques maison. Ainsi en est-il de la teneur en sel et en sucre, limitée au maximum. Les céréales pour petit-déjeuner et une part importante des conserves de Boni Selection contiennent dès à présent moins de sucre et de sel pour une qualité identique. La teneur en sucre des Choco Clams a notamment été réduite de 32 à 18 g par 100 g. Quant à la teneur en fibres du muesli, elle est passée de 8,8 à 13,1 g par 100 g.

## Membre de la centrale d'achat CORE

Durant l'exercice précédent également, Colruyt Group était membre du groupement stratégique européen au même titre que les distributeurs indépendants REWE (Allemagne), Conad (Italie) et Coop (Suisse). 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 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.

## Poursuite de la croissance

Colruyt Meilleurs Prix entend continuer sur sa lancée dans les années à venir. La chaîne de magasins maintient sa stratégie des meilleurs prix dans un marché toujours en repli et dominé par une âpre concurrence. Deux à trois nouvelles ouvertures de magasin sont prévues chaque année. Colruyt Meilleurs Prix poursuit par ailleurs l'extension de la surface commerciale moyenne de ses magasins existants à 1.800 m<sup>2</sup>, la surface idéale pour proposer aux clients l'intégralité de son assortiment. Colruyt Meilleurs Prix vise, à terme, les 260 magasins.

## COLLECT&GO

*Collect&Go est un service d'achats en ligne qui se distingue par sa fiabilité, l'amabilité de ses collaborateurs et des produits frais de qualité. 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. Les clients réservent leurs achats en ligne et les retirent dans le point d'enlèvement et à l'heure de leur choix.*

*Collect&Go compte 171 points d'enlèvement en Belgique et au Luxembourg. 161 sont attenants à un magasin Colruyt, tandis que les 10 autres sont isolés. Dans 168 points d'enlèvement, les clients viennent retirer leur réservation et la chargent eux-mêmes dans leur véhicule. L'enseigne compte également 3 drive-in à Sint-Niklaas, Roulers et Boom, où les clients ne doivent même pas descendre de leur véhicule. Les collaborateurs chargent eux-mêmes les achats et le paiement s'effectue par voie électronique.*

*Collect&Go prépare à la fois les réservations dans les magasins et dans les centres de distribution dédiés de Zaventem et Erpe-Mere.*

Collect&Go domine un marché en forte croissance et conserve sa belle allure de croissance. Durant l'exercice écoulé, le panier d'achats moyen est resté stable, l'enseigne s'est enrichie de 60.000 nouveaux clients et le chiffre d'affaires a une nouvelle fois enregistré une croissance de 15 %. Un joli résultat que le service d'achats en ligne entend poursuivre dans les années à venir, notamment à travers l'ouverture de nouveaux points d'enlèvement.

Vingt-deux nouveaux points d'enlèvement ont vu le jour durant cet exercice. Et cinq nouveaux points d'enlèvement figurent au programme du prochain exercice. En améliorant sa couverture nationale, Collect&Go se veut accessible pour tous ses clients. À terme, le service d'achats en ligne ambitionne les 200 points d'enlèvement.

### Handicaps structurels inhérents au commerce électronique en Belgique

La Belgique fait face à toute une série de handicaps structurels sur le plan du commerce électronique : niveau élevé de charges salariales, taxes et TVA inégales et règles strictes sur le plan du travail de nuit. Les boutiques en ligne belges souffrent dès lors d'un désavantage concurrentiel face à leurs concurrents étrangers. Collect&Go et le webshop Collishop plaident conjointement en faveur de mesures structurelles de la part des instances publiques en vue d'améliorer la compétitivité.

### Système de préparation flexible

Collect&Go investit en permanence dans la qualité de ses prestations de services. Le service d'achats en ligne recherche notamment à cette fin une manière de réduire encore le temps d'attente de ses clients. Et, toujours afin d'améliorer son service aux clients et de réduire la charge de travail qui pèse sur les magasins, Collect&Go a lancé un système

de préparation hybride. Une partie des réservations de certains magasins s'effectue dans un centre de distribution. Le magasin prend en charge les réservations supplémentaires.



## 20 % des réservations par smartphone

Les clients réalisent près de 20 % de leurs réservations à partir de l'appli Collect&Go installée sur leur smartphone. Ce chiffre augmente chaque année. En juillet 2011, l'appli Collect&Go était la première application permettant de réserver des achats. L'enseigne procédera durant le prochain exercice à une mise à jour de son appli, qui compte désormais 4 années d'existence, en recourant aux derniers développements technologiques.

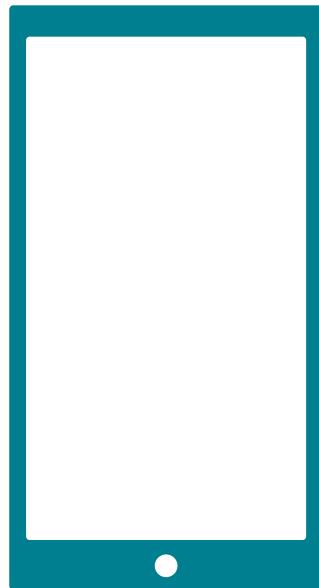
## Deuxième centre de distribution

Le deuxième centre de distribution de Collect&Go est opérationnel depuis le début du mois d'octobre 2014. Le CD situé à Erpe-Mere offre une superficie de 9.000 m<sup>2</sup>. Pas moins de 100 collaborateurs y préparent les réservations à destination des points d'enlèvement.

Ce deuxième centre de distribution permet d'assurer un meilleur approvisionnement de l'ouest du pays et de répondre de manière plus efficace aux besoins des clients. Par ailleurs, le CD d'Erpe-Mere permet d'absorber en partie la croissance du nombre de réservations.

## Un nouveau site web pour des achats plus efficaces

Le site web de Collect&Go a subi une refonte complète au début du mois de février 2015. Le site est désormais plus convivial, plus clair et plus visuel, affichant de grands pictogrammes et illustrations qui mettent les produits davantage en valeur. Sa personnalisation a également été peaufinée. Pour chaque groupe de produits, le client se voit soumettre une sélection d'articles. La fonction de recherche de point d'enlèvement a été simplifiée et il existe désormais un filtre de recherche pour les produits de la marque maison Boni Selection. Enfin, 2 menus de la semaine sont publiés chaque semaine. Les clients peuvent y introduire le nombre de convives, et le site adapte automatiquement la liste des ingrédients.



**20 %**  
DES RÉSERVATIONS  
**PASSENT**  
**PAR L'APPLI**  
**COLLECT&GO**



# COLRUYT INITIATIVES & RÉALISATIONS

## Blocage du prix de la viande de porc

Colruyt a bloqué le prix d'achat du porc pendant une période de 2 mois pour appuyer son soutien aux éleveurs de porcs belges. La viande de porc belge a par ailleurs bénéficié d'une campagne de promotion à travers les canaux traditionnels et dans les magasins, notamment grâce à un système de réduction de prix en fonction du volume. De quoi permettre aux fournisseurs répondant au cahier des charges de la firme de garder la tête hors de l'eau. Le secteur porcin est mis à mal par un déséquilibre entre l'offre et la demande. Les éleveurs se retrouvent avec des excédents et les cours du marché international sont en dépréciation.



## 165.000 bouteilles de jus de pommes fraîchement pressé

Début novembre 2014, Colruyt et OKay ont apporté leur soutien aux producteurs belges de pommes Jonagold à travers une action temporaire. L' excellente récolte et les problèmes rencontrés à l'exportation face à la Russie ont engendré un surplus de stock. Colruyt et OKay ont proposé du pur jus pressé de pommes, produit intégralement à base de pommes belges Jonagold. Ce jus s'est vendu sous la marque maison Boni Selection. Chaque magasin a reçu quelque 500 bouteilles, ce qui représente un total de 165.000 bouteilles.

## Communication plus efficace avec les magasins

Colruyt Meilleurs Prix a revu durant cet exercice la communication entre les services centraux et les magasins. Les différents messages sont désormais davantage compilés et expédiés selon un horaire moins fluctuant. Les magasins prêtent ainsi davantage attention à la communication et la recherche s'avère plus aisée pour les collaborateurs de la vente. Le journal vidéo hebdomadaire Link s'est également enrichi d'une nouvelle version papier, le magazine Link Print. Ce bulletin d'information hebdomadaire remplace les informations qui étaient autrefois distillées au compte-gouttes.

# SUPPORT AUX producteurs de poires

Fin août 2014, une action de grande envergure a été lancée afin de stimuler la vente des poires belges Conference. Les cultivateurs belges de poires se retrouvaient avec des excédents suite à l'embargo décrété par la Russie sur les importations de produits agricoles européens. Le groupe a acquis, à la criée, 160 tonnes de poires produites en Belgique. Quelque 550 magasins de Colruyt, OKay et Spar ont proposé ces poires à la vente.

## Assistant numérique pour chaque collaborateur

Tous les collaborateurs de magasin se sont vu remettre un « Personal Digital Assistant » (PDA). Cet ordinateur de poche muni d'un scanner de codes-barres optimise les processus de travail et rend le travail plus agréable. Désormais, les collaborateurs peuvent, depuis le rayon, augmenter le stock, demander des étiquettes, procéder aux comptages et aux contrôles de prix... Le PDA améliore également le service aux clients. Les collaborateurs peuvent vérifier à quel moment un produit manquant sera à nouveau disponible et en informer immédiatement les clients.



## Campagne d'image à grande échelle « meilleurs prix »

Durant l'été 2014, Colruyt Meilleurs Prix a donné le coup d'envoi d'une campagne de grande envergure afin de mettre en lumière sa garantie des meilleurs prix. Message principal véhiculé par la campagne : chez Colruyt Meilleurs Prix, les clients trouveront toutes les promotions pratiquées par les autres magasins sous un même toit. Dans ses annonces, la chaîne de magasins compare ses prix à ceux de ses concurrents nationaux. La campagne a bénéficié d'une large couverture médiatique et a été régulièrement répétée. À l'avenir également, Colruyt Meilleurs Prix poursuivra de façon cohérente sa politique des meilleurs prix.



## Nouvelle charrette pour l'espace fraîcheur

Depuis septembre 2014, les magasins utilisent une nouvelle charrette dans l'espace fraîcheur. Ce nouvel outil simplifie les tâches principales des collaborateurs. Cette charrette ergonomique compte 3 clayettes, ce qui facilite la mise en rayon des articles. Les collaborateurs sont ainsi en mesure de réapprovisionner simultanément différents produits tout en déposant temporairement les emballages vides sur l'une des clayettes. Il s'avère en outre plus aisément de compléter le stock au-dessus des rayons.



## « Ensemble en cuisine » : un livre de cuisine anniversaire unique

À l'occasion de son 30e anniversaire, l'équipe culinaire d'En Cuisine a lancé un livre de cuisine commémoratif : Ensemble en cuisine. Plus de 1.000 clients et collaborateurs ont partagé leurs recettes favorites en y incorporant des anecdotes personnelles. L'équipe d'En Cuisine a finalement retenu 350 recettes. Un superbe exemple de co-création conjointe avec le client. « Ensemble en cuisine » fut présenté à la presse au début du mois de novembre, en présence de 513 clients.

Depuis le début des années 80, l'équipe culinaire cherche à inspirer les clients avec des recettes simples. Colruyt a déjà vendu près de 4 millions de livres de cuisine. Quant au site culinaire, il compte pas moins de 5.000 recettes.

*La formule de magasins de proximité de Colruyt Group accorde la priorité absolue à la facilité pour le client de faire ses courses et une grande importance à l'amabilité de son personnel. Les magasins sont implantés sur des voies d'accès et proposent une offre alléchante sur une surface réduite. Les heures d'ouverture y sont étendues et le parking aisément accessible. De plus, OKay garantit les prix les plus bas des environs.*

*OKay parvient à offrir une sélection bien équilibrée de marques nationales, de marques maison et de marques discount. Le vaste assortiment de produits frais constitue l'un de ses atouts. Roecol, la boulangerie traditionnelle de Colruyt Group et de la Boulangerie Roelandt, livre du pain frais au quotidien. Plusieurs spécialités sont également cuites en magasin.*

*La chaîne de magasins compte par ailleurs deux succursales OKay Compact. Ces petits magasins de proximité sont présents dans les centres-villes.*

#### ◦ 1998

 **668,1 MILLIONS EUR**  
CHIFFRE D'AFFAIRES CONJOINT OKAY,  
BIO-PLANET ET CRU (+12,5 %)

 **110 MAGASINS**  
(Y COMPRIS 2 MAGASINS OKAY  
COMPACT)

 **580 M<sup>2</sup>**  
SURFACE COMMERCIALE MOYENNE

 **6.400**  
NOMBRE DE RÉFÉRENCES

 **1.467**  
TRAVAILLEURS EN ETP (+140)

 **RAPIDE, FACILE ET BON  
MARCHÉ**

 **OKAY.COLRUYTGROUP.BE**



Durant l'exercice écoulé, OKay a ouvert 11 nouveaux magasins, dont 5 en Wallonie. Par ailleurs, 3 magasins furent rénovés et le deuxième OKay Compact a ouvert ses portes à Liège. Au total, la surface commerciale a augmenté de quelque 7.000 m<sup>2</sup>.

## Forte augmentation du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires d'OKay a connu une nouvelle progression de 10 %. Une performance remarquable dans un marché déflationniste dominé par une âpre concurrence, une politique promotionnelle agressive et des marges sous pression. L'ouverture de nouveaux magasins et l'extension des magasins existants permettent à la chaîne de magasins de proximité d'attirer un nombre croissant de clients. Le nombre de visites au magasin et le budget moyen par caddie sont restés stables. De plus, grâce à sa focalisation constante sur l'efficacité, OKay a vu sa rentabilité croître dans les mêmes proportions que son chiffre d'affaires.

## Facilité et proximité

La facilité et la proximité gagnent en importance auprès des clients. La chaîne de magasins de proximité réagit à cette tendance en élargissant son offre de prêt-à-consommer : emballages refermables, plats préparés et salades emballées. Et les menus des fêtes de fin d'année ne sont pas en reste. Une nouveauté a vu le jour cette année : des menus spéciaux pour enfants. Sans oublier le nombre croissant de clients qui optent pour un retrait de leurs réservations Collishop chez OKay.

## Nouveau centre de distribution

Durant l'exercice à venir, OKay mettra en service un nouveau centre de distribution de 40.000 m<sup>2</sup> à Lot (Beersel). Forte de son CD en gestion propre, la formule de magasins de proximité sera en mesure d'améliorer son efficacité et de calquer davantage son assortiment sur les besoins du client.

## Changement à la direction

Le 1<sup>er</sup> mars 2015, Fabrice Gobbato est devenu directeur général d'OKay et OKay Compact. Il succède à Chris Van Wettere qui quitte son poste de directeur général pour embrasser une nouvelle fonction chez Colruyt Meilleurs Prix. Fabrice Gobbato travaille chez Colruyt Group depuis 15 ans déjà, où il officiait comme directeur des ventes et communication marketing chez OKay. Il poursuivra la croissance rapide que connaît OKay depuis 12 ans sous la houlette de son prédécesseur.

  
**OKAY,  
BIO-PLANET  
ET CRU**  
ONT ENREGISTRÉ DURANT  
CET EXERCICE UNE PROGRESSION  
DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE  
**12,5 %**

## Rattrapage en Wallonie

Pour le prochain exercice, la formule de magasins de proximité ambitionne 8 à 10 nouvelles succursales ainsi que trois nouveaux magasins Compact. Étant donné qu'environ 75 % des magasins actuels sont situés en Flandre, OKay entend initier un processus de rattrapage en Wallonie dans les années à venir. À terme, la chaîne de magasins de proximité entrevoit en Belgique un potentiel de quelque 180 succursales. Parallèlement, OKay recherche également des pistes afin de conserver le visuel frais et contemporain de ses magasins à l'avenir.

# OKAY INITIATIVES & RÉALISATIONS

## Deuxième OKay Compact

En décembre 2014, le deuxième magasin Compact a ouvert ses portes dans le centre de Liège. Fort de ses 330 m<sup>2</sup>, le petit magasin de proximité cible principalement un public citadin faisant ses petites courses à pied ou à vélo. OKay Compact propose des heures d'ouverture plus étendues, un système de caisse adapté, un assortiment spécifique et de plus petits conditionnements. Le premier OKay Compact fut inauguré en 2012 à Ixelles et accueille plus de 10.000 clients chaque semaine. Conforté par les expériences positives d'Ixelles, OKay Compact ouvre un nouveau magasin urbain à Anvers.

## La croissance la plus rapide du Brabant flamand

Début mars 2015, OKay s'est vu décerner le titre de « Trends Gazelle 2015 » pour la province du Brabant flamand dans la catégorie des grandes entreprises. Selon le magazine économique et financier, la chaîne de magasins de proximité enregistre la croissance la plus rapide des 200 principales entreprises. La nomination repose sur 3 critères : le chiffre d'affaires, le cash-flow et la croissance du personnel.

## Centième magasin à De Pinte

En juin 2014, le 100e magasin OKay a ouvert ses portes à De Pinte, en Flandre orientale. Depuis l'inauguration du tout premier magasin en janvier 1998, ce sont en moyenne 7 succursales par an qui sont venues enrichir le parc de magasins.

Et pour célébrer son 100e magasin, OKay a initié une campagne de communication d'une ampleur sans égale. Citons notamment la diffusion du premier spot radio et les affiches de 20 m<sup>2</sup> qui bordaient les grands axes routiers. Durant 10 jours, les clients ont bénéficié de remises à concurrence de 100 euros.



## Une belle reconnaissance

Les magasins OKay ont été récompensés à deux reprises par les rapports sur les supermarchés publiés par le bureau d'études de marché GfK Belgique. Dans ses rapports d'été et d'hiver, OKay occupait par deux fois la deuxième marche du podium derrière Colruyt. Et les magasins OKay ont à chaque fois obtenu le meilleur score dans la catégorie « Amabilité ». De beaux résultats auxquels s'ajoute la première place dans la catégorie « Promotions » dans le rapport d'hiver. La formule de magasins de proximité a également signé de beaux résultats dans l'étude de prix menée par l'organisation de défense des consommateurs Test-Achats. OKay y occupait la troisième place du classement général ainsi que du classement du panier d'achats moyen, qui comprend les marques nationales et les marques propres.

*Le supermarché bio complet veut inspirer ses clients à profiter de l'alimentation biologique de manière responsable. Bio-Planet propose un vaste assortiment accessible de produits biologiques et écologiques et se distingue par ses collaborateurs qualifiés et accueillants. Les points d'orgue de la formule sont l'espace fraîcheur et le comptoir proposant de la viande, des produits végétariens et des fromages. Les clients ont la possibilité de réserver sur le webshop quelque 3.500 produits, qu'ils pourront ensuite retirer dans un magasin Colruyt ou O'KAY.*

*Synonyme de progrès, le supermarché bio représente pour Colruyt Group un précurseur en termes d'alimentation biologique et de durabilité. Ainsi le supermarché bio s'efforce-t-il, dans la mesure du possible, d'appliquer les dernières techniques écologiques à chaque nouveau magasin.*



Les produits biologiques poursuivent leur croissance en Belgique, où la part de marché de l'ensemble du secteur bio s'élève désormais à 1,8 %. Les dépenses consacrées par les Belges au bio ont augmenté de près de 4 % l'année passée. Les produits laitiers bio représentent le segment à la croissance la plus forte, avec une part de marché de 11 %. Les chiffres de vente de Bio-Planet enregistrent également une forte croissance depuis quelques années. La part de marché de Bio-Planet croît en outre plus rapidement que le marché du bio dans son ensemble. Cette progression du chiffre d'affaires, Bio-Planet la doit aux nouveaux clients que l'enseigne a attirés dans ses magasins existants et à l'ouverture de 2 nouveaux magasins, à Destelbergen et Grimbergen. La valeur du panier d'achats moyen est par ailleurs restée stable, malgré le climat économique morose, marqué par la baisse du pouvoir d'achat.

à la croissance constante du nombre de magasins. Dans les années à venir, Bio-Planet prévoit d'ouvrir annuellement 4 à 5 magasins, tant en Wallonie qu'en Flandre et à Bruxelles. Des succursales ont déjà été inaugurées à Grand-Bigard, Hal et Alost après la clôture du présent exercice. Et à l'automne, c'est à Mons que le deuxième magasin Bio-Planet de Wallonie ouvrira ses portes. Le supermarché bio vise à terme une quarantaine de magasins.

## Test positif avec les produits frais

Un projet pilote en ligne dédié aux produits frais se déroule positivement et sera donc poursuivi. Les clients peuvent réserver du pain en ligne ainsi que des produits de l'espace fraîcheur et du comptoir et se les faire livrer dans 12 points d'enlèvement Collect&Go.

## Centre de distribution en gestion propre

Au cours du prochain exercice, Bio-Planet mettra en service son centre de distribution en gestion propre. Le supermarché bio entend ainsi répondre



### ◦ 2001

**668,1 MILLIONS EUR**  
CHIFFRE D'AFFAIRES CONJOINT O'KAY,  
BIO-PLANET ET CRU (+12,5%)

**13 MAGASINS**

**650 M<sup>2</sup>**  
SURFACE COMMERCIALE MOYENNE

**7.000**  
NOMBRE DE RÉFÉRENCES

**313**  
TRAVAILLEURS EN ÉTP (+ 75)

**TOUT BON TOUT BIO**

**BIOPLANET.BE**

# BIO-PLANET INITIATIVES & RÉALISATIONS



## Assortiment sans gluten 100 % biologique

Un nombre croissant de produits possèdent leur variante bio. Une tendance positive que Bio-Planet met à profit pour aligner encore davantage son assortiment sur les besoins du client. Ainsi la chaîne de supermarchés bio ne propose-t-elle plus que des produits sans gluten biologiques depuis avril 2014. Les derniers produits non biologiques ont disparu de l'assortiment. Les 350 références sans gluten sont rangées en rayon dans leurs groupes de produits, les pâtes sans gluten se trouvent donc avec les autres références de pâtes. Les clients peuvent dès lors choisir des produits sans gluten en toute connaissance de cause, ce que permet également la mention sur l'étiquette de prix et le filtre de recherche de produits sans gluten sur le webshop.

## Première campagne d'image nationale

Au cours de cet exercice, Bio-Planet a lancé sa toute première campagne d'image nationale. Pour la première fois, des spots radio ont été diffusés sur les ondes francophones et néerlandophones, spots radio complétés par des annonces en ligne visant à accroître la notoriété de l'enseigne. Les résultats ne se firent pas attendre. Bio-Planet a accueilli davantage de clients et les ventes en ligne ont poursuivi leur croissance.



*À Grimbergen et Wilrijk, les clients peuvent faire remplir leurs propres récipients au comptoir.*

## Moins d'emballages grâce aux clients

À l'occasion de l'Earth Day, Bio-Planet a invité ses clients à améliorer le caractère durable des magasins. Quelque 800 clients ont partagé pas moins de 1.000 idées. De nombreux clients ont proposé d'apporter leurs propres emballages réutilisables au magasin. Dans les magasins Bio-Planet de Wilrijk et de Grimbergen, les clients peuvent apporter leurs propres récipients et se les faire remplir de fromage, de viande ou de préparations végétariennes au comptoir. Un projet pilote visant à réduire la quantité d'emballages et de déchets est par ailleurs en phase d'expérimentation à Grimbergen. Le muesli, les noix et les céréales y sont proposés en vrac. Les clients prennent un sachet recyclable, le remplissent et le font peser à la caisse.



*CRU est un marché couvert destiné aux passionnés de l'art du « bien-manger » en quête de saveurs pures et de produits de qualité. Cru entend faire extraordinairement bien les choses ordinaires et apporte une authenticité teintée de modernité. Des collaborateurs qualifiés portent le concept à travers chaque produit, du champ à la table.*

*Le marché propose une sélection de produits frais de saison : viande et charcuterie, volaille, poisson, fruits et légumes, fromage, vin, fleurs, du pain intégralement produit sur place et du café torréfié sur place également. L'enseigne propose également un assortiment variable de produits préparés : des plats semi-préparés et prêts à consommer cuisinés sur place.*

*Le marché utilise savamment la technologie moderne. Cru emploie des techniques de conditionnement et de cuisson modernes, notamment pour précuire les plats ou les emballer sous vide. De plus, les clients scannent leurs achats et procèdent eux-mêmes au paiement.*

Le premier Cru a ouvert ses portes dans une ferme à Overijse à la fin du mois de novembre. Cru prévoit 2 nouvelles ouvertures dans un avenir proche, 1 à Gand et 1 à Anvers. L'enseigne teste ainsi son concept à plus grande échelle et s'aligne davantage sur les besoins, les préférences et les goûts de ses clients. Chaque magasin Cru développe son identité avec le concours de ses clients, partenaires et collaborateurs, répondant ainsi aux besoins locaux. Chaque Cru entend ainsi devenir un véritable « enfant du pays ». L'enseigne recherche en permanence des spécialistes passionnés pour ses implantations.

## CRU INITIATIVES & RÉALISATIONS



### Les clients inspirent Cru

Afin de répondre toujours mieux à la tendance du prêt-à-consommer, Cru Overijse a procédé à quelques transformations au printemps 2015. De nouveaux comptoirs réfrigérés faciliteront le libre-service ainsi que le service offert par les collaborateurs. L'offre des plats faits maison a été étoffée, la poissonnerie agrandie et le site propose davantage de possibilités de restauration sur place. Notons également les emballages qui délivrent davantage d'informations sur les produits, l'arrivée du chocolat artisanal et un passage accéléré à la caisse. Enfin, la boulangerie sera désormais ouverte dès 7 h 30 les week-ends et jours fériés.

◦ 2014



1 MAGASIN



650 M<sup>2</sup>  
SURFACE COMMERCIALE



823  
NOMBRE DE RÉFÉRENCES



35  
TRAVAILLEURS EN ÉTP



CRU.BE



*Les supermarchés intégrés Colruyt en France sont situés dans l'Est (sur l'axe Metz-Lyon). Le concept français repose sur la formule belge mais a été adapté aux exigences spécifiques du marché français. Les supermarchés de proximité se distinguent par leurs produits frais et régionaux, leur assortiment complet de vins et de fromages à part entière et une boucherie traditionnelle. Les clients y reçoivent également un service convivial et un personnel très serviable.*

*Les magasins français proposent les prix les plus bas pour toutes les marques nationales et tous les autres produits comparables. Colruyt se révèle ainsi le moins cher pour plus de 3.500 produits.*

*En marge des marques nationales, Colruyt France propose également la marque discount Everyday Selection ainsi que les produits des marques propres Belle France et Les Délices de Belle France.*

*Les supermarchés Colruyt intégrés sont exploités par Codifrance dans l'Hexagone.*

• 1996 (ACHAT)
■ 292,5 MILLIONS EUR CHIFFRE D'AFFAIRES (+9,8%) <sup>(1)</sup>
■ 73 MAGASINS
■ 1.000 M <sup>2</sup> SURFACE COMMERCIALE MOYENNE
■ 7.000 FOOD, 3.500 NON-FOOD NOMBRE DE RÉFÉRENCES
■ 1.412 TRAVAILLEURS EN ÉTP (+114)
■ LES PRIX LES PLUS BAS SUR TOUTES LES GRANDES MARQUES
■ COLRUYT.FR

(1) Exercice du 1/1/2014 au 31/12/2014

Les magasins Colruyt français ont terminé l'exercice sur une note positive. Colruyt signe une croissance plus rapide que le marché : le chiffre d'affaires de la chaîne de magasins a augmenté de près de 10 % alors que le chiffre d'affaires total du marché a, quant à lui, enregistré une maigre progression de 1,4 %. Cette remarquable progression du chiffre d'affaires, Colruyt France la doit à l'ouverture de 6 nouveaux magasins et au nombre croissant de clients qu'elle attire dans ses magasins existants. Cette croissance du chiffre d'affaires constitue une performance louable dans un marché français déflationniste. Le niveau de confiance des consommateurs est toujours en berne. Sans compter la guerre des prix sans merci à laquelle se livrent les distributeurs français depuis plusieurs années. Les réductions de prix compriment les marges bénéficiaires de la majorité des acteurs, ce qui met à mal leur rentabilité.

C'est à travers ses ventes croissantes de marques propres que Colruyt France réalise ses marges en amélioration constante. Notons également le lancement de la carte Colruyt Plus, l'ouverture de 49 points d'enlèvement Collect&Go et la politique de prix plus agressive menée par la chaîne de magasins. Colruyt France a élevé le nombre de ses promotions et pratique une communication plus percutante sur sa garantie des prix les plus bas. Tous ces éléments indiquent que l'activité commerciale française pourra contribuer positivement aux résultats du groupe à relativement brève échéance.

Au printemps 2015, Colruyt a décidé de procéder à la fermeture, dans un avenir proche, de 3 magasins situés dans le centre de la France : Selles-sur-Cher, Romorantin et Meung-sur-Loire. Le magasin de Saint-Avold fermera également ses portes. En marge de la rentabilité, l'efficacité des coûts logistiques a joué un rôle non négligeable dans cette décision. Ces magasins ne s'inscrivent pas dans le cadre de la politique d'expansion.

## Changement de direction

Au 1er avril 2015, Bart De Schutter a succédé à Dries Colpaert en tant que directeur général des magasins Colruyt français. Bart De Schutter occupait le poste de directeur régional chez Colruyt Meilleurs Prix depuis 2010. Dries Colpaert reste directeur général de l'activité de commerce de gros en France, du foodservice en Belgique et en France, de la politique d'expansion en France et des activités d'exportation.

## Test positif pour la boulangerie traditionnelle

Colruyt France a poursuivi cette année le test positif de la boulangerie traditionnelle. La chaîne de magasins teste dans 6 magasins la rentabilité d'une boulangerie traditionnelle préparant du pain frais tout au long de la journée. Le supermarché de Nuits-Saint-Georges viendra compléter le tableau durant l'exercice à venir. L'enseigne recherche par ailleurs la possibilité de cuire le pain sur place dans certains magasins. C'est ce que l'on appelle un « point chaud » dans l'Hexagone.

## Politique d'expansion

La chaîne de magasins ouvre chaque année 5 à 10 magasins d'une superficie de 750 à 1.000 m<sup>2</sup> dans le « Grand-Est » de la France : depuis la frontière luxembourgeoise jusqu'au sud de Lyon. Colruyt France rénove chaque année quelque 6 magasins. Ainsi, pour 2015, ce sont 4 ouvertures de magasin et 4 transformations qui sont prévues.

## Poursuivre sur sa lancée

Colruyt France est convaincue du bien-fondé de sa stratégie des prix les plus bas et de sa politique d'expansion. La chaîne de magasins attire sans cesse de nouveaux clients et accroît son chiffre d'affaires par m<sup>2</sup> d'année en année. Par ailleurs, l'enseigne accorde une grande importance à l'efficacité des coûts afin d'augmenter la rentabilité de ses magasins.

# COLRUYT FRANCE INITIATIVES & RÉALISATIONS

## Le premier magasin d'un nouveau concept

Le 1er avril 2015, le premier magasin de nouvelle génération a ouvert ses portes à Dôle, dans le Jura. À travers cet événement, Colruyt France entend améliorer toujours plus le confort du client et parer ses magasins d'atours plus contemporains. Voici un aperçu des principaux changements :

- **Boulangerie traditionnelle** : toute la journée, les clients peuvent y acheter du pain frais du jour, cuit selon la tradition française et préparé à base de farine traditionnelle. L'offre est complétée par des baguettes, des pains spéciaux, ainsi que des tartelettes et des pâtisseries faites maison.
- **Nouvelle boucherie** : les bouchers travaillent dans un atelier spacieux ouvert sur le magasin. Ils exposent ainsi leur savoir-faire tout en entretenant un contact rapproché avec les clients. Les bouchers transforment de la viande de bœuf de race charolaise et vendent également des produits régionaux.
- **Decorum chaleureux** : le magasin de Dôle est moderne et accessible. Grâce à ses teintes judicieusement sélectionnées, l'ensemble exhale une délicieuse sensation de chaleur.
- **Plus de lumière et d'espace** : le magasin est très lumineux, ce qui donne une sensation d'espace, notamment grâce aux larges allées et aux grands rayonnages.
- **Système de caisse unique** : une caisse conviviale qui combine les avantages d'un tapis roulant traditionnel au transfert d'un chariot à l'autre. Les premières réactions sont positives. Tant les collaborateurs que les clients ne cachent pas leur satisfaction. Des écrans numériques surplombant les caisses informent en outre les clients des prix les plus bas chez Colruyt.



## 49 nouveaux points d'enlèvement Collect&Go

L'année passée, Collect&Go a ouvert 49 nouveaux points d'enlèvement dans l'Hexagone, équipant désormais 67 des 73 magasins. La présence d'un point d'enlèvement ne se révèle pas opportune dans tous les magasins. La forte augmentation du nombre de points d'enlèvement a entraîné une croissance du nombre de réservations de 20 % et une belle progression du chiffre d'affaires de 26 %. Par ailleurs, le panier d'achats moyen d'un client Collect&Go se révèle plus grand que celui d'un client Colruyt.



## Kiosque Prix dans chaque magasin

La généralisation du « Kiosque Prix » a été finalisée au cours de l'exercice. Les caisses de tous les magasins sont désormais équipées d'écrans qui permettent aux clients de comparer les prix de Colruyt à ceux des autres magasins des environs. Une manière astucieuse pour Colruyt de renforcer son image d'enseigne pratiquant les prix les plus bas. Colruyt compare en permanence les prix de quelque 4.000 produits et affiche en magasin les comparaisons de prix de 680 références psychologiquement importantes. À travers ses relevés hebdomadaires, l'enseigne consignera à terme 29 millions de prix chaque année.

## Les campagnes de marketing direct primées

Les magasins Colruyt français se sont distingués lors de la remise des Trophées du Média Courier (pour la région Est) grâce à leurs campagnes Win-Up et Web-Key. Colruyt s'est vu décerner le prix de la créativité pour l'utilisation d'outils innovants en vue d'attirer de nouveaux clients. À travers ces 2 campagnes, la chaîne de supermarchés a permis à ses potentiels clients de se familiariser avec le service d'achats en ligne Collect&Go. Win-Up est un dépliant proposant des offres hebdomadaires réparties sur 6 semaines. Web-Key est une clé USB qui relie directement l'utilisateur au site web Collect&Go. Les campagnes se sont déroulées en collaboration avec l'agence publicitaire Groupe Éléphant.

## Succès retentissant de la carte Colruyt Plus

Le 24 septembre 2014, Colruyt France a lancé sa carte client Colruyt Plus. Les clients détenteurs de cette carte bénéficient tout au long de l'année d'une remise de 5 % à l'achat de marques propres Colruyt. Son lancement fut soutenu par une campagne de communication à grande échelle déclinée en affichage et en radio. Et ce fut une réussite. À la fin de l'année 2014, plus de 200.000 clients avaient déjà introduit une demande de carte. La carte est utilisée dans plus de 60 % des visites au magasin. En outre, les dépenses effectuées par les titulaires d'une carte client Colruyt Plus sont plus élevées.





**Dreamland et Dreambaby  
ont enregistré une progression  
du chiffre d'affaires de 2,8 %  
pour atteindre 252,0 millions**





Dreamland est une chaîne de magasins pour toute la famille en toute saison. L'enseigne s'adresse aux enfants de 0 à 14 ans et à leur famille. Dreamland répond aux besoins de différentes tranches d'âge et de leur univers tout entier à travers son vaste assortiment de jouets, jeux d'extérieur, 2, 3 et 4 roues, livres, bandes dessinées, articles scolaires, cadeaux et articles saisonniers. À noter également la gamme étendue de jeux vidéo, multimédia, chambres pour enfants et adolescents et toutes sortes d'articles de décoration assortis. Dreamland suit la tendance du marché au plus près et propose les dernières marques et licences. C'est ainsi que l'enseigne est leader pour les ventes de cartables et de sacs à dos de marque.

Dreamland garantit les meilleurs prix de la région et adapte ses prix jour après jour. Les clients réservant en ligne peuvent se faire livrer leurs articles à domicile ou les retirer dans l'un des 343 magasins Colruyt et OKay.

• 1994  
ACHAT DE DROOMLAND,  
REBAPTISÉ DREAMLAND EN 2002

252,0 MILLIONS EUR  
CHIFFRE D'AFFAIRES CONJOINT DREAMLAND ET DREAMBABY  
(+ 2,8 %)

43 MAGASINS  
(41 EN BELGIQUE, 2 EN FRANCE)

1.600 M<sup>2</sup>  
SURFACE COMMERCIALE MOYENNE

75.000 (Y COMPRIS EN LIGNE)  
NOMBRE DE RÉFÉRENCES

1.030  
TRAVAILLEURS EN ÉTP (+44)  
(DREAMLAND ET DREAMBABY)

DREAMLAND.BE

Dreamland a réalisé un solide exercice. Le panier d'achats est resté stable en cette période économique difficile. L'enseigne a démarré l'année sur les chapeaux de roue, notamment en répondant judicieusement à plusieurs tendances. Ce qui a compensé la diminution des ventes estivales dues aux conditions météorologiques variées. Ajoutons à cela une fin d'année remarquable qui, en raison du report d'achats des clients, a connu son apothéose entre la Saint-Nicolas et la Noël. La campagne de Saint-Nicolas de Dreamland a joué un rôle significatif dans les chiffres de vente élevés. Et grâce à ses communications marketing et assortiments adaptés, l'enseigne a par ailleurs finement joué la carte des différentes tendances, telles que la Coupe du monde de football et le jardinage pour enfants. Enfin, la chaîne de magasins a accordé une attention toute particulière à la maîtrise de ses coûts. En optimisant différents processus internes, Dreamland a réalisé un gain d'efficacité notable.

## Leader du marché du jouet

Dreamland a surperformé le marché dans la vente de jouets cette année également. Ses parts de marché sont même passées à 24 %. Les assortiments de jeux vidéo, logiciels et multimédia sont toutefois toujours à la peine. Si les ventes de smartphones et de tablettes sont restées stables en termes de volume, leurs prix de vente connaissent une forte baisse. L'ensemble du marché du jeu vidéo est par ailleurs mis à mal par le nombre croissant de joueurs qui téléchargent leurs jeux depuis les plateformes en ligne. Comme Dreamland entend à l'avenir proposer une vaste gamme spécialisée de jouets, l'enseigne recherche une manière optimale de se prémunir contre les risques liés au cours de change. Dreamland importe une grande partie de ses jouets depuis l'Extrême-Orient.

## Pleins feux sur les meilleurs prix

L'enseigne s'est focalisée au cours de cet exercice sur sa stratégie des meilleurs prix. Tous les magasins sont désormais dotés d'une imprimante d'étiquettes qui leur

permet d'adapter plus rapidement leurs prix à ceux de la concurrence. La stratégie des meilleurs prix constituait également le fer de lance de la nouvelle communication marketing. Dreamland répond ainsi au contexte économique actuel et aux attentes d'un consommateur toujours plus attentif aux prix.

L'enseigne entend se profiler de plus en plus comme une entreprise omnicanal offrant un processus d'achat transparent et simple. À cette fin, la chaîne de magasins aligne autant que possible ses magasins physiques sur ses canaux en ligne. De plus, Dreamland examine en permanence de nouvelles possibilités d'augmenter les performances et la convivialité de son site web.



**DREAMLAND ET DREAMBABY  
ONT AUGMENTÉ  
LA CHIFFRE D'AFFAIRES DE  
2,8 % POUR ATTEINDRE  
252,0 MILLIONS EUR**

## 2 nouveaux magasins

Deux nouveaux magasins ont ouvert leurs portes au cours de cet exercice. Malines a vu l'implantation d'un nouveau magasin sur un site combiné avec Dreambaby. À Ninove, Dreamland teste les besoins et les exigences d'un magasin urbain, tant sur le plan de la superficie que de la mixité des assortiments. Parallèlement, 4 départements Dreambaby se sont retirés de magasins Dreamland pour s'établir sur des sites autonomes. La chaîne de magasins entend ouvrir 2 à 3 magasins par an. De nouvelles succursales ouvriront leurs portes à Renaix et à Namur au cours de l'exercice à venir. À terme, Dreamland vise une soixantaine de magasins.

# DREAMLAND INITIATIVES & RÉALISATIONS

## Certifié le moins cher par Test-Achats

L'enquête menée par l'organisation de défense des consommateurs Test-Achats a révélé que Dreamland était le magasin le moins cher, tant sur place qu'en ligne. Test-Achats a comparé les prix de 255 jouets dans 155 magasins. Dreamland a par ailleurs une nouvelle fois remporté l'élection de la « Meilleure chaîne de magasins 2014 », sa 8e victoire consécutive. Pour en savoir davantage sur l'élection de la « Meilleure chaîne de magasins 2014 », reportez-vous à la page 72.



## Cours accéléré pour la Coupe du monde

À l'occasion de la Coupe du monde du football, Dreamland a organisé un cours accéléré gratuit pour les jeunes supporters. La première leçon leur a appris tout ce qu'ils devaient savoir sur les nations participantes. Durant la deuxième leçon, ils ont appris quelques techniques de jeu. La troisième et dernière leçon était consacrée à la tenue du parfait supporter. Dreamland a également organisé 2 bourses d'échange d'autocollants Panini. Les accessoires pour supporters, tels que les sets de maquillage, les drapeaux et les perruques comptaient parmi les meilleures ventes de la période de la Coupe du monde. La vente de buts de football a par ailleurs augmenté de 60 %.

## 77.000 lettres de Saint-Nicolas

Pour la deuxième année consécutive, la campagne de la Saint-Nicolas a remporté un franc succès. Le webshop a vu son nombre de visiteurs augmenter de quelque 60 % par rapport à l'année précédente. La quote-part du webshop dans le chiffre d'affaires total a de ce fait franchi la barre des 10 %.

Pas moins de 77.000 parents se sont rendus sur le site web afin d'écrire une lettre personnalisée au nom de Saint-Nicolas. Cela fait 10 fois plus qu'en 2013. Les enfants ont reçu ce courrier personnalisé de la part du Grand Saint dans la semaine qui a suivi. Dreamland a pour ce faire collaboré une nouvelle fois avec Symeta, le spécialiste en solutions d'impression et de gestion de documents de Colruyt Group.

Le succès était par ailleurs à nouveau au rendez-vous pour les vidéos diffusées sur les sites quevastudemander.be et vraaghetaandesint.be. Saint-Nicolas et le Père Fouettard y répondaient sous la forme de petites vidéos ludiques à des questions souvent laissées sans réponse par les parents. Toutes les vidéos ont été visionnées plus de 100.000 fois dans chaque langue. Près de 20.000 clients ont participé au concours « Gagnez la valeur de votre caddie », et 33.000 enfants ont rendu visite à Saint-Nicolas et au Père Fouettard dans un magasin Dreamland.



## Assortiment de jardinage adapté aux enfants

Au printemps 2015, Dreamland a étendu son assortiment de jardinage adapté aux enfants. L'extension de l'assortiment constituait une suite logique aux bons chiffres de vente de l'année précédente. À travers un assortiment jardin vaste et varié, l'enseigne entend inspirer parents et enfants. Parmi les articles qui ont la cote, citons ceux permettant aux enfants de mettre la main à la pâte, tels que les semences, les gants et le bac de jardinage d'un mètre carré.

## Let's Bike apprend à près de 4.500 enfants à faire du vélo

À l'occasion de la cinquième édition de Let's Bike, ce sont près de 4.500 enfants qui ont appris à faire du vélo chez Dreamland. À travers des ateliers comme Let's Bike, Dreamland assume 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. Dans la foulée du succès rencontré par Let's Bike, Dreamland a lancé Let's Step en mai 2015. À travers ce concept, les collaborateurs apprennent aux enfants les rudiments de la trottinette.



## Des tapis puzzle respectueux de la législation

Une enquête de Test-Achats a révélé que Dreamland et Dreambaby vendaient exclusivement des tapis puzzle respectueux de la législation. Les tapis puzzle de la marque Dreamland sont exempts de formamide. Les tapis puzzle des fournisseurs sont conformes à la législation française, bien plus stricte que son homologue belge.

## Des jouets pour 7.500 enfants défavorisés

Par les termes « Dreamland recherche des sauveurs de jouets », l'enseigne a collecté des jouets pour 7.500 enfants précarisés. 35 œuvres caritatives se sont vu remettre un colis adapté à leurs besoins. Pour la 3e fois, des enfants ont ramené en magasin de vieux jouets qui étaient toutefois en bon état.

## 200 nouveaux articles de marque propre Dreamland

Fin mars 2015, Dreamland a étoffé sa gamme de jouets de marque propre avec 200 nouveaux articles répartis en 3 catégories : jouets en bois, déguisements et jeux d'extérieur. Dreamland a conçu chaque produit ainsi que son conditionnement. À l'instar des marques nationales, les marques propres Dreamland figurent parmi les meilleures ventes de la chaîne de magasins. Ainsi, pas moins de 40 % des 50 meilleures ventes de poupées réalisées durant la période de Saint-Nicolas étaient de marque Dreamland. La chaîne de magasins a également bénéficié d'un retour positif de la part de ses clients. Les jouets Dreamland sont les moins chers de leur assortiment et offrent une qualité fiable.

## Listes de cadeaux pour les communions en pleine croissance

Le nombre d'enfants déposant chez Dreamland une liste de cadeaux pour leur communion ou leur fête laïque atteint chaque année de nouveaux sommets. En 2014, ils étaient 17 % de plus qu'en 2013. La valeur moyenne d'une liste de cadeaux dépasse largement les 500 euros. Ce sont surtout les premiers communians qui déposent une liste. Mais le nombre de communians solennels est en hausse. Ils économisent souvent pour une tablette ou un smartphone par le truchement du système d'épargne. Dreamland est l'un des rares acteurs du marché à proposer des listes de cadeaux pour les communions ou les fêtes laïques.

## Bracelets Loom totalement inoffensifs

Une nouvelle étude de qualité a confirmé que les bracelets Loom vendus chez Dreamland, Colruyt, OKay et Spar étaient totalement sûrs. La présence de substances toxiques telles que les phthalates n'a pu être décelée dans aucun bracelet. Dreamland accorde une grande importance à la qualité et à la sûreté de ses jouets et investit à cette fin massivement dans les tests de qualité. Colruyt Group passe également au crible les conditions de travail de ses fournisseurs. Pour en savoir plus sur les audits sociaux réalisés par le groupe auprès de ses fournisseurs, reportez-vous à la page 43.



*Dreambaby aide les femmes enceintes à prendre un bon départ dans leur nouvelle vie de maman. Le spécialiste des articles pour bébés propose un assortiment complet et de qualité à prix serrés et se distingue par son service à la clientèle et son rôle de coaching. Dreambaby entend par ailleurs inspirer ses clients à travers sa marque propre Dreambee, la communauté dreambaby<sup>2</sup> et le magazine dreambaby<sup>2</sup>. Les clients peuvent commander en ligne près de 4.000 articles et les retirer auprès des magasins Colruyt et OKay.*

*Les listes de naissance sont un des fers de lance du spécialiste des articles pour bébés. Les clients peuvent composer et gérer leurs liste tant en ligne qu'en magasin et retirer ensuite les articles de leur choix dans l'un des 270 points d'enlèvement. Quant à la famille et aux amis, ils ont eux aussi l'opportunité de commander des articles au magasin ou depuis leur domicile. La valeur moyenne d'une liste de naissance s'élève à 1.800 euros.*

#### • 2001

**252,0 MILLIONS EUR**  
CHIFFRE D'AFFAIRES CONJOINT DREAMLAND ET DREAMBABY (+2,8 %)

**22 MAGASINS**

**650 M<sup>2</sup>**  
SURFACE COMMERCIALE MOYENNE

**5.000 (EN MAGASINS ET EN LIGNE)**  
NOMBRE DE RÉFÉRENCES

**1.030**  
TRAVAILLEURS EN ÉTP (+44)  
(DREAMLAND ET DREAMBABY)

**LE PLAISIR D'ÊTRE MAMAN**  
**DREAMBABY.BE**

Au cours de cet exercice, Dreambaby a retiré de magasins Dreamland 4 de ses départements pour en faire des sites indépendants à Tournai, Meslin-l'Évêque, Wilrijk et Roulers. Dreambaby possède encore 10 départements dans des magasins Dreamland. Par ailleurs, Malines a accueilli un nouveau magasin sur un site combiné avec un magasin Dreamland.

La natalité stagne en Belgique. Sur un marché en contraction, Dreambaby parvient à poursuivre sa croissance année après année. Cette remarquable performance, le spécialiste des articles pour bébés la doit à l'extension de son réseau de magasins et à sa capacité à attirer de nouveaux clients. Le panier d'achats moyen enregistre en outre une légère croissance. 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 produits de soins pour bébés. Enfin, Dreambaby s'efforce d'anticiper les différents besoins et préférences de la société multiculturelle moderne.

Le spécialiste des articles pour bébés ouvrira de plus en plus de nouveaux magasins indépendants au cours des prochaines années. Ils attirent plus de clients et réalisent de meilleures ventes que les départements aménagés dans les points de vente Dreamland. Des collaborateurs spécialisés y dispensent aux clients des conseils

personnalisés et un service de haut niveau dans une ambiance détendue. Les magasins Dreambaby et Dreamland seront idéalement implantés sur un site commun en raison de la complémentarité des deux formules de magasins. Au cours de l'exercice à venir, Dreambaby inaugurera un nouveau magasin à Namur. Dreambaby entrevoit un potentiel de quelque 35 magasins indépendants.

## Communication personnalisée à la clientèle

Le spécialiste des articles pour bébés a lancé une stratégie de communication reposant sur un contact personnel avec le consommateur. Dreambaby communique dans ses magasins et par le truchement de sa communauté, de son magazine et des médias sociaux. C'est ainsi que Dreambaby inspire, informe et coache ses clients tout en étant à leur écoute. Au sein de la communauté, les clients peuvent partager leur expérience, des conseils et astuces, également avec les collaborateurs dreambaby<sup>2</sup>. En 1 an à peine, la communauté compte déjà plus de 50.000 membres, dont les rangs grossissent de 4.000 à 5.000 nouveaux venus tous les mois. Dreambaby2.be totalise 25.000 visiteurs mensuels. Le magazine dreambaby<sup>2</sup> approfondit les thèmes et questions abordés au sein de la communauté et sur la page Facebook. Il est édité à 50.000 exemplaires.



# DREAMBABY INITIATIVES & RÉALISATIONS

## Nouvelle tenue de travail

Depuis novembre 2014, les collaborateurs de Dreambaby portent une nouvelle tenue de travail. Ce nouvel habit se veut contemporain, simple, inspirant, meilleur marché et source de fierté. Le rôle de spécialiste exercé au quotidien par les collaborateurs de Dreambaby est particulièrement mis en valeur. En outre, la nouvelle tenue a gagné en confort grâce à son élasticité, ses manches allongées et sa coupe adaptée.

## Meilleure chaîne de magasins

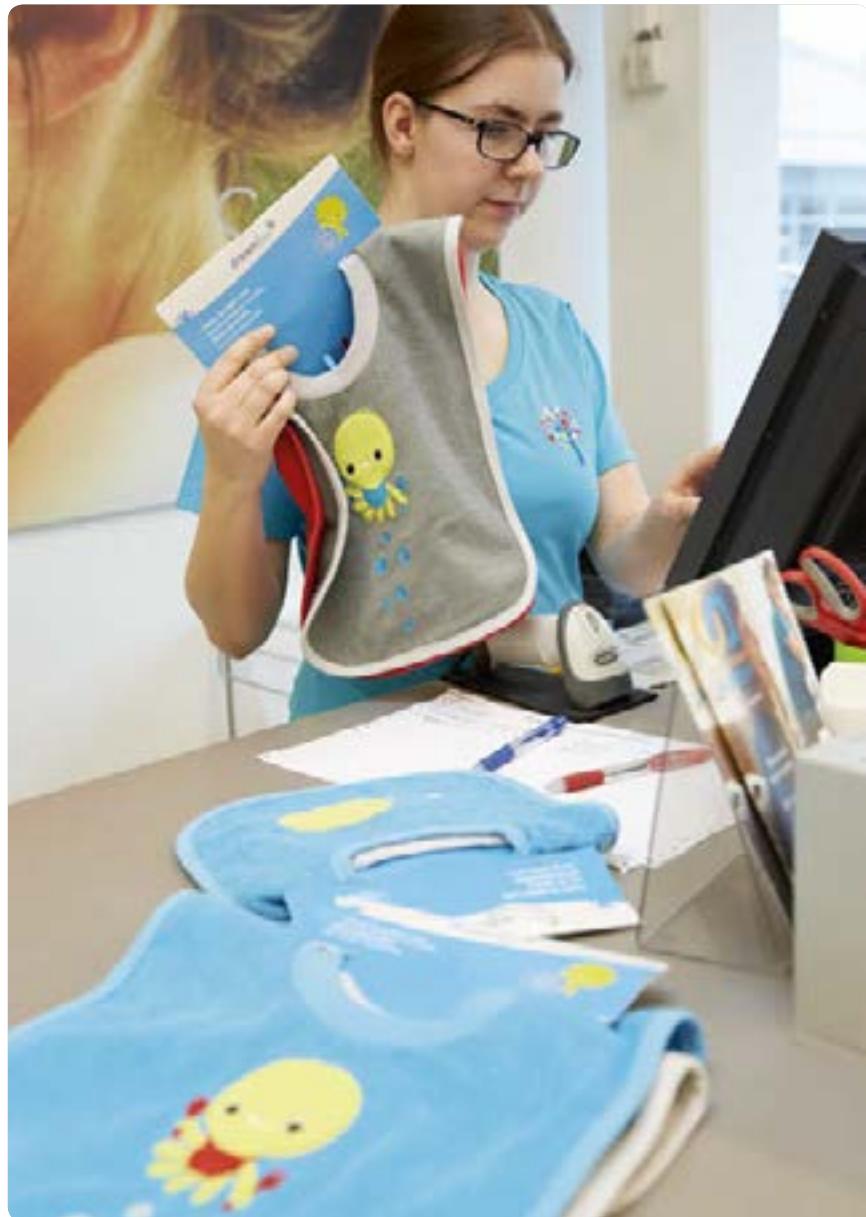
Dreambaby a à nouveau été primée lors de l'élection de la « Meilleure chaîne de magasins de Belgique 2014-2015 ». Tout comme l'année passée, l'enseigne a terminé sur la première marche du podium dans la catégorie « Spécialistes Bébé ». Fidèles à leurs habitudes, Dreamland et Colruyt ont également été primées. Dreamland a remporté la catégorie « Spécialiste du jouet » et Colruyt la catégorie « Supermarchés ». 190 formules de magasins réparties en 25 catégories ont pris part à l'élection. Les formules de magasins sont jugées selon 9 critères liés au prix, au service et à l'assortiment.

## Formation pour les collaborateurs

Le spécialiste des articles pour bébés a largement misé sur la formation et l'accompagnement de ses collaborateurs. Ce faisant, Dreambaby entend doter tous ses magasins de travailleurs spécialisés disposant de toutes les connaissances, l'expertise et les aptitudes requises. En marge de l'ouverture de quelque 4 magasins par an, l'enseigne recherche en permanence des collaborateurs motivés.

## Nouvelle collection de marque propre

Dreambee, la marque propre de Dreambaby, a lancé une nouvelle collection au début de l'année 2015. Totalisant quelque 80 articles, cette gamme s'articule autour du personnage d'« Otto la pieuvre ». Le nouvel assortiment a pris place à côté de la collection « Cirque », lancée par Dreambee en 2014. Les deux collections garantissent une qualité irréprochable à prix serrés. Dreambaby lance chaque année une nouvelle ligne pour une période de 2 ans, de sorte que les rayons proposent systématiquement 2 collections.



# ColliShop

## online shopping

*Le magasin en ligne Collishop se distingue par sa garantie des meilleurs prix, la qualité de son service et son réseau étendu de points d'enlèvement. Les clients y sont certains de bénéficier des meilleurs prix. Collishop compare en permanence ses prix avec ceux de ses concurrents en ligne et hors ligne en Belgique. La majorité des clients réserve en ligne. Les autres réservent par téléphone, dans un magasin Colruyt ou dans un show-room. Hal accueille un show-room permanent de 3.000 m<sup>2</sup>. Collishop ouvre également des show-rooms temporaires proposant des assortiments saisonniers.*

*Collishop Professional propose un assortiment b2b exclusif destiné aux entreprises et aux services publics désireux d'offrir des avantages supplémentaires à leurs collaborateurs.*

*Le chiffre d'affaires et la contribution aux ventes de Collishop et Collishop Professional figurent dans le volet consacré au commerce de détail.*

◦ 1983

 **343 POINTS D'ENLEVEMENT :**  
MAGASINS COLRUYT ET OKAY

 **20.000 ARTICLES NON-FOOD**  
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.

 **IL N'Y A PAS MOINS CHER AILLEURS**

 **COLLISHOP.BE**

Le commerce électronique a initié un mouvement de rattrapage en Belgique. Le chiffre d'affaires du commerce en ligne en Belgique a progressé de 15 % au cours de l'année écoulée. Les prévisions annoncent un maintien de la tendance pour les années à venir puisque les Belges effectuent beaucoup moins d'achats en ligne que leurs voisins. Au cours de cet exercice, Collishop a bien résisté dans un marché en ligne en pleine croissance, caractérisé par une âpre concurrence. Le nouveau site web, désormais plus convivial, a également joué un rôle dans l'augmentation des réservations en ligne. Le nombre de livraisons à domicile, par le truchement de bpost, enregistre par ailleurs une hausse constante. Enfin, un nombre croissant de clients optent pour un enlèvement de leur réservation dans un magasin OKay.

Le webshop a amélioré l'efficacité de ses processus internes et renforcé ses partenariats avec Colruyt et OKay.

### Nouveaux clients pour Collishop Professional

Collishop Professional ne ménage pas ses efforts pour attirer de nouveaux clients en collaborant avec des entreprises, des associations et des instances publiques. Par ailleurs, le webshop a poursuivi son développement comme partenaire commercial primaire de Collishop, Dreamland et Dreambaby. Collishop Professional combine tout l'assortiment de Dreamland, Collishop et Dreambaby avec un assortiment spécifique à l'intention des gardes d'enfants et des fêtes pour enfants. Sans oublier les cartes-cadeaux (numériques), les incentives pour fêtes d'entreprises et les cartes de fidélité permettant aux gérants de société d'acheter du matériel dans les assortiments particuliers. Dans les années à venir, Collishop Professional continuera à se focaliser sur la collaboration avec les entreprises et sur l'acquisition de nouveaux clients. Le

webshop entend également améliorer son expertise en termes de garde d'enfant afin de renforcer sa position sur le marché.

### Recherche cadre législatif européen pour le commerce électronique

Collishop aspire à un modèle d'activité rentable sur le marché en ligne belge et espère que les autorités nationales prendront des mesures visant à éliminer quelques handicaps structurels. La rentabilité des webshops belges est actuellement mise à mal par le niveau élevé des charges salariales, des taxes et de la TVA. Le cadre législatif régissant l'emploi dans les centres de distribution répond trop peu aux besoins du commerce électronique. 42 % des Belges effectuent leurs achats en ligne auprès de commerçants étrangers. Des mesures structurelles doivent être prises pour améliorer la compétitivité des webshops belges face à leurs homologues étrangers désireux de conquérir une part importante du marché belge.



# COLLISHOP INITIATIVES & RÉALISATIONS



## Nouveau site web

Fin 2014, Collishop a réactualisé son site web. Outre une nouvelle présentation, le site est également plus convivial, intuitif et performant. La navigation s'avère plus aisée et la fonction de recherche améliorée permet aux clients de retrouver plus rapidement des articles dans les 8 catégories de produits. La page d'accueil fait la part belle aux actions, produits vedettes, promotions et autres actualités. La procédure de commande a également été simplifiée et quelques améliorations techniques permettent au site de figurer en meilleure place dans les résultats des moteurs de recherche tels que Google. Ces adaptations ont porté leurs fruits. Au printemps 2015, Collishop a enregistré une remarquable augmentation du nombre de réservations passées sur son site web.



## Succès des show-rooms temporaires

Peu avant la clôture de cet exercice, Collishop a mis la saison de jardinage à l'honneur grâce à 2 show-rooms temporaires établis à Malines et à Tongerlo. Les clients y ont trouvé presque tout l'assortiment Terrasse et Jardin, avec du mobilier de jardin, la décoration assortie, des barbecues et des abris de jardin. Les 2 magasins temporaires étaient ouverts jusqu'à la fin du mois de mai 2015 et ont vu défiler 15.000 visiteurs en l'espace de deux mois et demi. La progression du chiffre d'affaires démontre que les clients apprécient clairement les show-rooms temporaires proposant un assortiment saisonnier. Ils peuvent y découvrir une vaste gamme de produits, les tester et s'en inspirer. Cette expérience constitue en outre une manière idéale pour Collishop d'accroître sa notoriété et son accessibilité.

# ZEB INITIATIVES & RÉALISATIONS

*ZEB est le principal spécialiste multimarques de la mode pour hommes et dames en Belgique. La chaîne de magasins vend plus de 50 marques vedettes et se distingue par ses prix serrés tant en magasin qu'en ligne. Les clients peuvent par ailleurs y bénéficier d'actions intéressantes tout au long de l'année.*

*Les 55 magasins ZEB disposent de vastes parkings, bordent de grands axes aisément accessibles et leur aménagement évoque la modernité du loft. Les clients peuvent y compter sur les conseils avisés des collaborateurs. La chaîne de magasins a également fait ses premiers pas dans le commerce électronique et a lancé sa propre ligne de vêtements.*

*Ces dernières années, ZEB ouvre environ 10 magasins par an, ce qui génère une croissance annuelle du chiffre d'affaires de quelque 20 %. ZEB vise les 70 magasins.*

◦ 1993



55 MAGASINS



785 M<sup>2</sup>

SURFACE COMMERCIALE MOYENNE



22.000

NOMBRE DE RÉFÉRENCES



220

COLLABORATEURS EN ÉTP



ZEB.BE

## Colruyt Group acquiert 50 % de participation dans ZEB

En 2014, Colruyt Group a acquis une participation de 50 % dans la chaîne de magasins de vêtements belge ZEB. Le groupe reprend le portefeuille d'actions du fonds de capital-risque Vendis Capital. Le management, sous la direction du fondateur Luc Van Mol, reste en place et conserve sa participation de 50 %. Colruyt Group et le management se sont entendus sur des options d'achat et de vente, lesquelles permettront au groupe d'acquérir la totalité de ZEB dans un délai de 10 ans minimum.

L'entrée dans le capital de ZEB s'inscrit dans l'ambition de Colruyt Group de proposer des concepts de magasins qui répondent aux besoins du consommateur, à chacune des phases de sa vie. Avec ZEB, le groupe poursuit son avancée sur le terrain bien connu de la distribution et peut, notamment sur le plan des ventes en ligne, tirer profit de l'expérience acquise par ce jeune et dynamique acteur. Les autres raisons de l'entrée dans le capital de l'enseigne sont son concept fort, le management solidement établi autour de la personne de Luc Van Mol et le reflet que renvoie au groupe une culture d'entreprise fondée sur ses valeurs et sa vision des choses.

La collaboration entre Colruyt Group et ZEB ne date pas d'hier. Symeta, notre spécialiste en solutions d'impression et de gestion de documents, réalise depuis quelques années déjà le magazine ZEB personnalisé.



*Colruyt Group Fine Food réunit les départements de production de viande, de vin, de fromage, de café et de pain. Le groupe est riche d'une longue tradition dans la production. Ce savoir-faire lui permet de fonctionner plus efficacement, de faire des économies, de garantir la qualité et de créer une valeur ajoutée à l'intention de ses clients.*

**Fine Food Meat** : notre unité de transformation de la viande découpe, transforme et conditionne chaque jour à Hal de la viande de porc, de bœuf et de veau. Le département de Wommelgem fournit, quant à lui, les produits et les préparations à base de volaille. Fine Food Meat compte 880 collaborateurs, dont plus de 200 bouchers diplômés.

**Fine Food Wine** : notre département du vin situé à Ghislenghien achète, assemble et met le vin en bouteille. Nous y produisons annuellement 13 millions de litres de vin en bouteilles et 4 millions de partybox. Un quart des bouteilles de vin vendues en Belgique provient de Colruyt Group.

**Fine Food Cheese** : la plus grande unité de production et de transformation du fromage de Belgique traite quelque 70 fromages différents. Elle fut également la première à produire et à conditionner des dés de fromage.

**Fine Food Coffee** : le seul atelier de torréfaction du secteur de la distribution belge torréfie, assemble et conditionne environ 50 sortes de café. Nous torréfions chaque année 5.400 tonnes de café.

**Fine Food Bread** : Roecol est la boulangerie conjointe de Colruyt Group et de la Boulangerie Roelandt. Les parties détiennent chacune 50 % des participations dans cette coentreprise. L'ensemble du processus de production est assuré par 45 collaborateurs. Deux lignes de boulangerie produisent jusqu'à 7.000 pains à l'heure de manière traditionnelle.



Nos unités de production poursuivent leur croissance constante. Le nombre de magasins Colruyt et OKay ne cesse d'augmenter et Colruyt Group Fine Food produit toujours davantage pour les autres formules de magasins de Colruyt Group. Ainsi Colruyt Group Fine Food livre-t-elle également depuis cet exercice du vin et du café pour Colruyt France.

## Réagir aux tendances

En jouant au maximum la carte des évolutions technologiques, des préférences régionales et des tendances sociétales, Colruyt Group Fine Food entend maintenir une offre fraîche et contemporaine. Et c'est notamment à travers le développement de nouveaux produits que nos unités de production y parviennent. C'est ainsi que depuis novembre 2014, le café de Grindor, la marque propre de Colruyt Group, est disponible en capsules.

## Les produits préparés ont la cote

La tendance générale est à la baisse de consommation de viande en Belgique. Fine Food Meat y répond en réduisant ses portions. D'autre part, notre société de transformation de viande note que les ventes de produits préparés, de volaille et de gibier poursuivent leur croissance.

## Nouvelle plateforme informatique

Au cours de cet exercice, Colruyt Group Fine Food a initié la généralisation d'une nouvelle plateforme informatique. Cette plateforme intègre tous les systèmes et documents nécessaires à la traçabilité, au planning de production et aux frais de traitement. Plus efficace, elle simplifie également le suivi des frais de production et des évolutions de prix. L'introduction de cette plateforme a été achevée dans l'unité de transformation de la volaille de Fine Food Meat à Wommelgem. Les autres unités de production attendent leur tour.

## Fine Food Cheese et Meat main dans la main

Les deux unités de production sont constamment à la recherche de synergies afin de réduire les coûts. Ainsi Fine Food Meat utilise-t-il depuis novembre 2014 les restes de fromage de Fine Food Cheese dans la production de ses préparations de viande. Une situation mutuellement profitable : notre société de transformation de la viande peut désormais se passer de ses achats externes de fromage et les restes de fromage issus de la découpe des fromages Affligem et Grimbergen jouissent d'une seconde vie.



# COLRUYT GROUP FINE FOOD INITIATIVES & RÉALISATIONS

## Lancement réussi pour Fine Food Bread

Depuis mai 2014, Fine Food Bread livre du pain frais du jour (non) coupé à tous les magasins Colruyt et OKay. L'entreprise allie le savoir-faire d'un distributeur à celui d'un boulanger artisanal de troisième génération. Le pain régale les papilles des clients et ses ventes poursuivent leur croissance chez Colruyt et OKay. Fine Food Bread a par ailleurs réussi à optimiser le processus de commande des magasins en automatisant une série de procédures.



## Deuxième édition de Meatland

Avec ses 175 postes vacants, le métier de boucher demeure une profession en pénurie. Afin d'attirer de nouveaux bouchers, Fine Food Meat propose des formations internes et collabore avec des partenaires externes. Colruyt Group a en outre organisé la deuxième édition de l'événement Meatland : un parcours-découverte interactif pour jeunes bouchers qui met l'accent sur la fierté et le savoir-faire. Près de 300 apprentis bouchers wallons et flamands ont visité Fine Food Meat et le magasin Colruyt de Hal. Ils ont ensuite pu mettre la main à la pâte en composant une brochette. Nos boucheries en magasin et l'unité de transformation de la viande occupent actuellement 1.850 bouchers en Belgique.



## Nouveau logo pour les unités de production

Afin de réaliser des synergies et des gains d'efficacité et de qualité, Colruyt Group a réuni à l'automne 2014 ses unités de production sous une même bannière : Colruyt Group Fine Food. Le groupe a également introduit un logo afin de souligner son savoir-faire. Ce logo symbolise les connaissances, l'expérience et la motivation des collaborateurs et illustre leur fierté professionnelle. Chaque unité affiche une variante du logo, une couleur adaptée ainsi que l'année de création de l'activité.

## Fine Food Meat recycle ses eaux usées

Depuis l'été 2014, Fine Food Meat recycle ses eaux usées pour en faire de l'eau potable. Cette eau est ensuite réutilisée par l'entreprise de transformation de la viande dans son processus de production. La nouvelle station d'épuration des eaux fournira quelque 80.000 m<sup>3</sup> d'eau potable par an, soit l'équivalent de la consommation de 2.180 ménages. De Watergroep, propriétaire et exploitant de la station d'épuration des eaux, se porte garant de la qualité de l'eau épurée. Colruyt Group est le premier distributeur en Belgique à réutiliser ses eaux usées dans la production de nourriture.

## Nouveau site de production Fine Food Meat

La construction du nouveau site de production, plus automatisé, de Fine Food Meat se déroule comme prévu. Notre entreprise de transformation de la viande mettra le bâtiment en service au printemps 2016. Le nouveau site affichera une superficie de 18.000 m<sup>2</sup> et prendra place à côté des installations existantes à Hal. Cette extension répond à la forte augmentation de la demande.

# LOGISTICS INITIATIVES & RÉALISATIONS

Quelque 1.000 transports approvisionnent quotidiennement nos magasins au départ de nos centres de distribution (CD) de Hal, Ghislenghien, Lot et Ath/Lessines. Chaque magasin réceptionne en moyenne 2,5 livraisons par jour. Les camions parcouruent à cette fin un peu plus de 130.000 kilomètres.

Notre système d'approvisionnement automatique opte autant que possible pour la solution la plus efficace et la plus durable. Nous évitons ainsi les kilomètres, réduisons la consommation de carburant ainsi que les émissions. Pour limiter le nombre de transports, nous nous efforçons d'optimiser le taux de remplissage des camions, taux que nous mesurons afin de nous assurer qu'il atteigne au moins 95 %. Nous livrons non seulement en journée, mais aussi le matin, le soir et la nuit lorsque la législation le permet. Plusieurs produits, principalement en provenance d'Extrême-Orient, arrivent en Belgique par bateau ou en train pour ensuite être acheminés vers nos centres de distribution en camion. Enfin, Colruyt Group réalise des tests avec des carburants plus écologiques comme le CNG (gaz naturel pour véhicules) et l'hydrogène. Pour obtenir un complément d'informations à ce sujet, reportez-vous aux pages 37, 38, 94, 95, 98 et 104.

## Un cadre légal pour les livraisons silencieuses

Colruyt Group fonde de grands espoirs dans les initiatives que les autorités et les politiques prendront afin d'instaurer un cadre légal régissant les livraisons silencieuses à l'aube et en soirée. La participation du groupe aux 2 projets PIEK mis en œuvre dans les 3 régions a achevé de convaincre de leurs nombreux avantages. Ce système permet à la firme 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. La sécurité routière s'en trouve également améliorée et les camions sont moins souvent pris dans les embouteillages, réduisant ainsi la consommation de carburant ainsi que les émissions. Afin de réduire les nuisances sonores induites par le déchargement des camions, le groupe a déjà investi 3 millions EUR dans la formation des chauffeurs, des quais de déchargement couverts et du matériel silencieux (notamment des transpalettes et des semi-remorques). Pour l'heure, le groupe est toujours lié aux fenêtres de livraison imposées par les communes, qui varient d'une entité à l'autre.

## Chargement et déchargement plus efficaces

En juillet 2014, Colruyt Group a lancé une étude dans son CD de Ghislenghien en vue de permettre une livraison plus efficace de la part de ses fournisseurs. Pour ce faire, le groupe suit ses fournisseurs dans leurs activités de chargement et de déchargement sur le site. L'objectif : optimiser la durée d'exécution. Colruyt Group a par ailleurs installé à l'entrée un écran permettant aux chauffeurs de s'identifier dans 10 langues différentes. Le CD d'Ath/Lessines a intégré l'étude depuis le printemps 2015, étude que Colruyt Group étendra à tous les autres sites logistiques au cours du prochain exercice. Le groupe informe régulièrement ses fournisseurs des résultats.

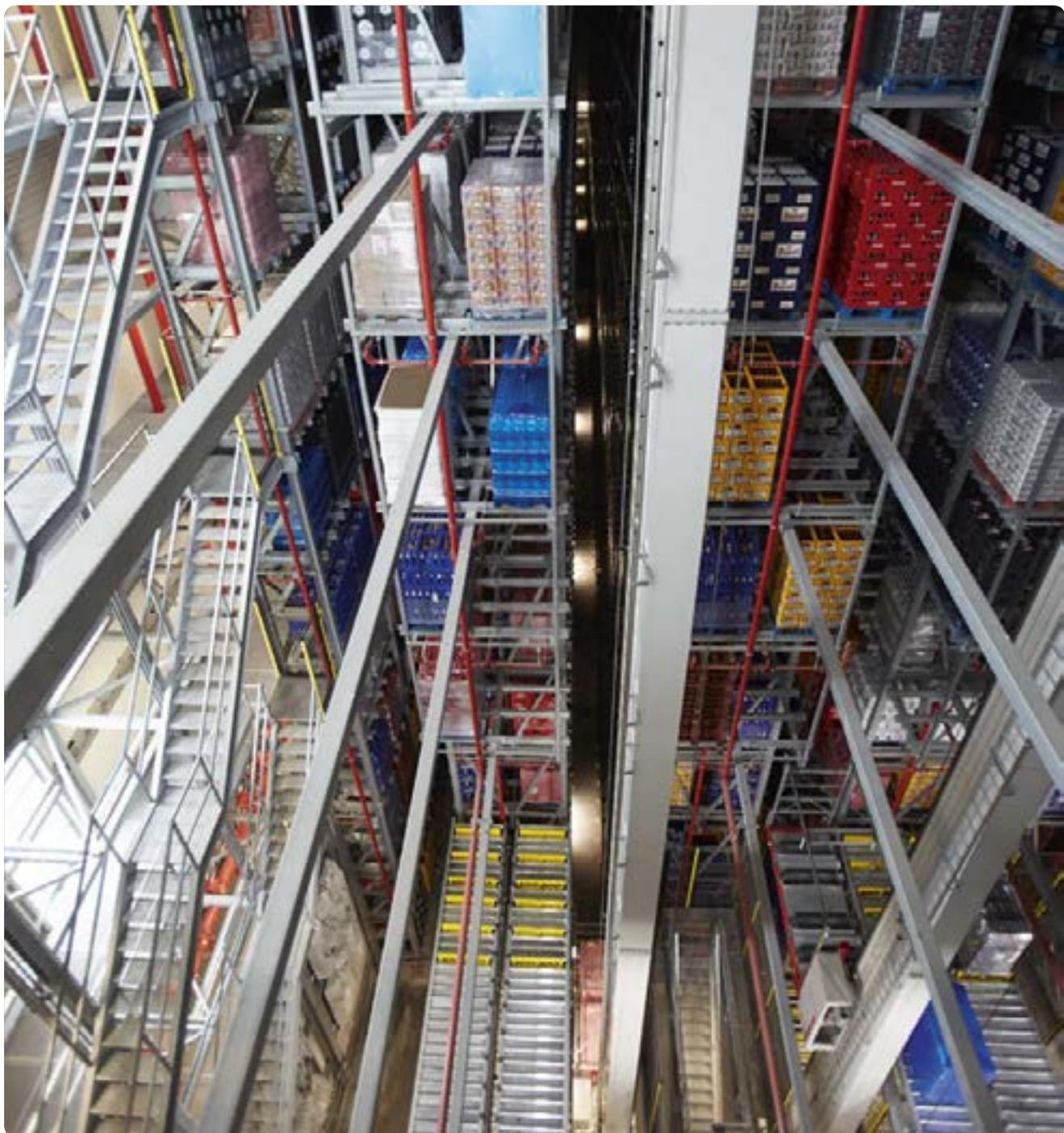
## Le CD Ghislenghien remporte la deuxième édition du Speed Docking

Le centre de distribution de Ghislenghien a remporté en juillet, et pour la deuxième fois consécutive, le Speed Docking, le concours de vitesse dans le déchargement des camions. Avec un temps moyen sur site de 1 h 29 par camion, le CD de Ghislenghien a réalisé le meilleur chrono dans la catégorie des denrées alimentaires sèches.

## Nouvelle installation de tri des palettes à Ghislenghien et à Hal

Depuis le printemps 2014, les centres de distribution de Ghislenghien et Dassenveld à Hal utilisent une nouvelle installation de tri permettant de séparer les bonnes des mauvaises palettes. Les palettes en bon état réintègrent immédiatement le circuit logistique. Quant aux palettes endommagées, elles retournent auprès de leur fournisseur. Les nouvelles installations sont plus efficaces, capables de traiter un volume plus important et contribuent ainsi à la réduction des distances parcourues par les camions chargés de palettes vides.





## Nouveau centre logistique à Ath/Lessines

Le nouveau centre logistique d'Ath/Lessines est opérationnel depuis le printemps 2015. Cet investissement de 79 millions EUR permettra à Colruyt Group de poursuivre sa croissance. Le nouveau centre de distribution (CD) allège également la charge de travail des autres centres de distribution pour une efficacité et une sécurité accrues. Le nouveau centre logistique a également bénéficié d'un soutien de 15 millions EUR de la Région wallonne et de l'Union européenne. 350 nouveaux collaborateurs s'y sont aussitôt mis à l'ouvrage. À terme, le site emploiera quelque 1.000 travailleurs. Colruyt Group occupe plus de 3.600 personnes dans ses magasins et centres de distribution de la province de Hainaut.

Le CD le plus automatisé du groupe affiche une superficie de 28.000 m<sup>2</sup> et traite des produits à forte rotation : boissons, lait, chips et papier (papier-toilette, essuie-tout, serviettes). Le site logistique se décline en un centre de distribution classique, un entrepôt en construction haute et un centre de retour. Un département du service T&I se charge également de l'entretien des camions, du matériel roulant et des installations. Et le département transport y dispose également d'un bureau local. L'entrepôt en construction haute affiche une superficie de 5.000 m<sup>2</sup>, totalise 11 niveaux et traite automatiquement d'importants volumes de palettes. Le CD classique dispose d'une capacité de stockage de 15.000 palettes sur 5 niveaux et peut traiter un total de 200.000 commandes par jour. Le centre de retour trie les palettes vides et les matériaux tels le carton et le plastique en vue de leur recyclage. Pour en savoir davantage sur le caractère durable du nouveau centre logistique, reportez-vous à la page 105.



# COMMERCE DE GROS

*Le chiffre d'affaires conjoint des activités de commerce de gros s'élevait à 753,9 millions EUR (-0,5 %) au cours de cet exercice.  
Le commerce de gros englobe :*

- **Retail Partners Colruyt Group en Belgique** ..... 82
- **L'approvisionnement de magasins indépendants en France** ..... 86

# RETAIL PARTNERS



## COLRUYTGROUP

*Retail Partners Colruyt Group (RPCG) rassemble toutes les activités du groupe en Belgique relatives aux entrepreneurs indépendants.*

*La collaboration avec les 210 entrepreneurs Spar indépendants est poussée : approvisionnement, soutien global et modèle de concertation. Une délégation des entrepreneurs prend part aux organes de concertation tels que le Conseil d'avenir, les plateaux de groupes de produits et le groupe de travail Plan commercial. Ils participent aux décisions relatives à l'assortiment, à l'objectif commercial et à l'avenir de Spar.*

*Retail Partners Colruyt Group approvisionne 79 magasins Alvo en produits frais et en épicerie tout en leur proposant un éventail de services et de conseils de base liés à l'assortiment et à la politique promotionnelle.*

*Sans oublier les livraisons à 140 commerçants indépendants, dont 28 Mini Market.*

La part de marché de Retail Partners Colruyt Group est restée stable au cours de cet exercice. Dans des conditions de marché difficiles, les magasins Spar sont parvenus à maintenir le niveau de leur chiffre d'affaires, du panier d'achats moyen et du nombre de clients. Une performance remarquable avec 5 magasins de moins. La rentabilité des entrepreneurs indépendants de Spar compte parmi les plus élevées du marché belge. Par ailleurs, Retail Partners Colruyt Group note une belle progression de ses commerçants indépendants. Ces derniers représentent quelque 10 % du chiffre d'affaires total.

### Un trajet pour entrepreneurs indépendants

Au cours de l'exercice écoulé, Retail Partners Colruyt Group a œuvré sans relâche aux partenariats avec ses entrepreneurs indépendants. Ainsi l'organisation pour indépendants a-t-elle, conjointement avec le Conseil d'avenir des entrepre-

neurs indépendants, rédigé un document détaillant les directives et les critères de collaboration et de commercialité. Le document décrit les valeurs communes et l'objectif de réaliser ensemble une croissance et un succès durables.

### Recherche : indépendants

Retail Partners Colruyt Group recherche en permanence des candidats indépendants motivés et qualifiés. L'organisation pour indépendants met à la disposition des entrepreneurs débutants un support, une formation et un encadrement complets, notamment d'un conseiller d'entreprise. Ce modèle de collaboration est unique et dépasse le cadre du système de franchise classique. Ainsi les entrepreneurs débutants peuvent-ils, sous certaines conditions, contracter un emprunt par le truchement d'un Starters Kit. Ils bénéficient en outre d'un soutien financier et d'une assistance technique. La collaboration avec Retail Partners garantit qui plus est aux entrepreneurs indépendants les meilleures conditions d'achat.



° 2014  
RETAIL PARTNERS  
COLRUYT GROUP

° 2003  
SPAR RETAIL, DÉTENTEUR DE  
LICENCE DE LA FORMULE SPAR  
EN BELGIQUE

° 1932  
DE SPAR, L'ACTUEL SPAR  
INTERNATIONAL

 210 MAGASINS SPAR,  
79 ALVO ET  
140 COMMERCANTS INDÉPENDANTS  
(DONT 28 MINI MARKET)

 697  
TRAVAILLEURS EN ETP (-19)  
 RETAILPARTNERSCOLRUYTGROUP.BE

# RETAIL PARTNERS COLRUYT GROUP INITIATIVES & RÉALISATIONS

## Nouveau logo

À l'instar du nom, le logo et la charte graphique ont également été modifiés. Les 3 signes représentent le consommateur, l'entrepreneur indépendant et Retail Partners Colruyt Group. Ils évoquent un vol d'oies. Elles changent régulièrement de place, mais continuent à voler dans la même direction.

## Inauguration du siège à Malines

Retail Partners Colruyt Group a clôturé fin octobre 2014 son déménagement vers le nouveau siège de Malines. Doté de technologies de pointe, le centre de distribution dispose également de deux lignes automatisées, l'une au tri des vidanges et l'autre dans le circuit de préparation des fruits et légumes. Le nouveau siège entend accroître l'efficacité et améliorer la collaboration, la communication et le service. Les bureaux et les centres de distribution étaient autrefois répartis sur 3 sites différents. Le déménagement de Retail Partners Colruyt Group permet par ailleurs la poursuite de la croissance. Le regroupement des bureaux et des 2 CD s'est parfaitement déroulé, sans occasionner la moindre gêne pour les entrepreneurs indépendants. Les bureaux et le centre de distribution totalisent une superficie de 62.100 m<sup>2</sup>.

## Sacre de « Retailer de l'année »

Le magazine spécialisé Gondola a décerné en décembre le titre de « Retailer de l'année » à Retail Partners Colruyt Group. Ce titre récompense chaque année la capacité montrée par une enseigne à se réinventer et à se préparer à l'avenir. Retail Partners Colruyt Group a été primée pour le partenariat unique qu'elle entretient avec ses entrepreneurs indépendants et l'ambition dont elle fait preuve.

## Dites Retail Partners Colruyt Group

En novembre, Spar Retail a changé de nom pour devenir Retail Partners Colruyt Group. Cette nouvelle dénomination reflète davantage les activités de l'entreprise qui, en marge des 210 magasins Spar, collabore avec un nombre presque équivalent de supermarchés indépendants. Par ce changement de nom, Colruyt Group affirme clairement sa foi en la collaboration avec les entrepreneurs indépendants et sa volonté de poursuivre sa progression dans ce domaine. Sans oublier le message intrinsèque : Retail Partners Colruyt Group est ouverte aux différentes formes de collaboration avec les indépendants, y compris dans des domaines autres que l'alimentaire.



*Spar est un magasin de proximité sympa qui se distingue par ses produits frais, ses prix serrés et la passion pour l'alimentation de qualité. Les points de vente Spar sont exploités par des entrepreneurs indépendants qualifiés qui y apportent leur touche personnelle. La surface commerciale varie de 200 à 1.200 m<sup>2</sup>. Le slogan : Mon Spar, sympathique et délicieux.*

## **SPAR DANS LE MONDE**

*Spar a été fondée 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 plus de 12.000 magasins affiliés dans 37 pays, Spar est la plus grande organisation de distribution de détail au monde, servant chaque jour plus de 10 millions de clients et brassant un chiffre d'affaires annuel cumulé de plus de 32 milliards EUR. Spar International soutient les organisations nationales depuis son siège central à Amsterdam.*

## **ALVO**

*Alvo est un groupement d'achat belge de supermarchés indépendants, la S.A. commune Alvocol assure l'achat, la livraison et la logistique. Retail Partners Colruyt Group approvisionne en produits d'épicerie et en produits frais les 48 affiliés Alvo et leurs 79 supermarchés.*

## **COMMERÇANTS INDÉPENDANTS ET MINI MARKET**

*Retail Partners Colruyt Group ravitaille 140 commerçants indépendants dont 28 magasins Mini Market. Ces petits magasins en libre-service (type F3) affichent une surface commerciale de 70 à 300 m<sup>2</sup>. Ils associent leur nom à l'enseigne Mini Market tout en restant maîtres de leur politique des prix.*



## **5 nouveaux magasins Spar**

Au cours de l'exercice écoulé, 5 nouveaux magasins Spar ont ouvert leurs portes, mais 5 autres ont abandonné la formule Spar pour devenir clients libres. Il a par ailleurs été mis un terme à la collaboration avec 5 magasins. 14 supermarchés ont été transformés, dont 5 ont été agrandis. Pour le prochain exercice, 8 nouvelles ouvertures sont prévues et 15 points de vente seront transformés.

## **Bons résultats pour la période de fin d'année**

Durant la période de fin d'année, les magasins de proximité Spar ont fait la part belle aux produits frais, traiteur et plats préparés. Et ce fut une réussite. Ils ont réalisé de splendides résultats et ont poursuivi sur leur lancée durant les

mois qui ont suivi. Ils sont par ailleurs parvenus de cette manière à compenser l'été décevant et à neutraliser l'impact négatif d'une nouvelle concurrence et des nombreux travaux de voirie.

## **Prix serrés et ouverture dominicale**

Spar 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. Spar a en outre souligné l'ouverture dominicale de ses magasins, notamment à travers des annonces dans les journaux. La formule de magasins de proximité a encouragé ses clients dominicaux à revenir en semaine par le biais de diverses actions promotionnelles.



# SPAR INITIATIVES & RÉALISATIONS

## Image de marque adaptée pour les magasins Spar

Les magasins Spar de Colruyt Group disposent de leur logo dédié. Des lettres rouges sur un fond blanc jouxtant le logo de Colruyt Group. Le consommateur est dès lors en mesure d'identifier clairement les magasins Spar qui font partie du groupe, car il existe un second titulaire de licence en Belgique. Les magasins Spar de Colruyt Group s'en démarquent par leurs prix plus bas, une offre adaptée (comportant notamment les marques propres de Colruyt Group) et une politique de prix différente. La nouvelle logo sera apposé sur chaque magasin Spar. Sa généralisation progressive a débuté en mars 2015.



## Troisième place dans le rapport d'hiver GfK

Dans le rapport d'hiver du bureau d'études GfK, le consommateur a pour la première fois placé Spar sur le podium. Les magasins Spar ont terminé troisièmes, derrière Colruyt et OKay. La formule d'entrepreneurs indépendants a progressé dans presque tous les critères et doit ses meilleures notes à la propreté de ses magasins et à ses produits de qualité.

## Changement à la tête d'Alvo

Depuis 2015, Jan Pelgrims occupe le poste de directeur chez Alvo. Jan Pelgrims était directeur adjoint des achats auprès de Retail Partners Colruyt Group. Retail Partners Colruyt Group voit dans ce transfert la parfaite illustration de la bonne compréhension entre les deux partenaires ainsi qu'un encouragement à poursuivre la collaboration positive.

# Codifrance

DISTRIBUTION



*Codifrance approvisionne en France les magasins indépendants affiliés Coccinelle, Coccimarket et Panier Sympa. Ces superettes de type F4 sont situées dans les centres-villes et affichent une superficie moyenne de 200 m<sup>2</sup>. Ces petits points de vente urbains ciblent principalement les clients qui effectuent leurs achats au quotidien et se distinguent par leurs produits frais, l'amabilité de leurs collaborateurs et leur gamme étoffée de marques propres. En marge des livraisons, Codifrance apporte également son soutien sur le plan du marketing et de la communication. Codifrance ravitaille par ailleurs 700 commerçants indépendants.*

L'activité d'approvisionnement des magasins indépendants en France a réalisé une nouvelle fois au cours de cet exercice une légère progression du chiffre d'affaires sur un marché soumis à une concurrence intense et à une forte pression sur les prix. Codifrance a donc apporté une nouvelle contribution positive au résultat du groupe"

Au cours de cet exercice, Codifrance a poursuivi la transformation des magasins Coccinelle et Coccimarket en vue de les doter d'un look moderne et d'un style dynamique. Ce restyling est réalisé en concertation avec la centrale d'achat Francap.

## Priorité à la solvabilité

L'organisation pour indépendants recherche en permanence des candidats

indépendants motivés et qualifiés pour les magasins de proximité. Codifrance procède toujours à une analyse très poussée des capacités et de la solvabilité des exploitants indépendants avant de conclure un partenariat. Codifrance s'investit également intensivement dans les collaborations existantes. L'entreprise vise des relations durables.

## Augmenter la rentabilité

Dans les années à venir, Codifrance entend poursuivre l'ouverture de nouveaux magasins afin de maintenir la progression de son chiffre d'affaires. L'entreprise s'attache par ailleurs à accroître sa rentabilité. Si elle accorde une attention constante à la solvabilité de ses clients, Codifrance se focalise sans relâche sur la maîtrise de ses coûts et sur le service de sa chaîne logistique.

- **1996**  
(COCCINELLE ET COCCIMARKET)
  - **2003**  
(PANIER SYMPA)
- 254 MAGASINS AFFILIÉS**  
DE PANIER SYMPA, COCCIMARKET ET  
COCCINELLE
- 700 COMMERCANTS  
INDÉPENDANTS**
- 100-400 M<sup>2</sup>**  
SURFACE COMMERCIALE MOYENNE
- LES DEUX TIERS  
DE LA FRANCE**
- 237**  
TRAVAILLEURS EN ÉTP (+ 9)
- CODIFRANCE.FR**



A close-up photograph of a middle-aged man with short grey hair, smiling warmly at the camera. He is wearing a dark brown polo shirt with the 'Solucious' logo on the chest. A name tag is pinned to his shirt, though the text is not clearly legible. He is holding a white clipboard in his hands, which are visible in the foreground. The background is slightly blurred, showing what appears to be a foodservice or warehouse environment with yellow shelving units.

# FOODSERVICE

*Le chiffre d'affaires conjoint de l'activité de foodservice s'élevait à 769,6 millions EUR (+ 7,7 %) au cours de cet exercice. Le foodservice regroupe Solucious en Belgique, Pro à Pro en France et l'activité d'exportation Colex.*

- **Solucious** ..... 88
- **Pro à Pro** ..... 90
- **Colex** ..... 91



Entreprise de foodservice belge de Colruyt Group, Solucious livre ses produits alimentaires dans toute la Belgique. L'enseigne dispose d'un assortiment complet de foodservice et d'une vaste gamme d'articles au détail : produits frais, alimentation sèche, produits surgelés et non-food. Solucious facilite la vie de ses clients de par sa convivialité, sa rapidité, sa fiabilité et ses prix serrés et transparents. Les collaborateurs se distinguent par ailleurs par leur service personnalisé et leurs connaissances approfondies des produits.

L'entreprise de foodservice propose à la fois des marques nationales ainsi qu'une marque propre pour les cuisines de collectivité, Econom. Sans oublier la gamme de produits issus du commerce équitable. Le site web propose des assortiments spécifiques pour 12 segments de clients différents, comme l'enseignement, les crèches ou encore l'hôtellerie. 70 % des clients commandent en ligne.

• 2013  
(FUSION ENTRE FOODINVEST ET COLLIVERY)

○ 26.000  
CLIENTS (RESTAURATION SOCIALE, PME, HORECA)

△ 12.000 (ÉPICERIE SÈCHE, PRODUITS FRAIS ET PRODUITS SURGELÉS)  
NOMBRE DE RÉFÉRENCES

🚚 2 CENTRES DE DISTRIBUTION,  
6 HUBS, 107 CAMIONS/  
CAMIONNETTES

📍 TOUTE LA BELGIQUE

👤 391  
TRAVAILLEURS EN ÉTP (+12)

🌐 A TASTE FOR SOLUTIONS

💻 SOLUCIOUS.BE

Solucious a réalisé une nette progression de son chiffre d'affaires dans un marché en légère contraction. Le service fiable, l'approche personnalisée et les prix transparents ont poussé un nombre croissant de clients à opter pour Solucious. La progression du chiffre d'affaires est la plus importante dans les segments de clients sur lesquels se focalise l'entreprise de foodservice. Ainsi le chiffre d'affaires de la restauration sociale a-t-il progressé de 20 % et celui de l'horeca de 30 %.

## Priorité à l'horeca

Solucious n'a pas ménagé ses efforts pour attirer de nouveaux clients au cours de l'exercice écoulé. Et ce fut une réussite. Le chiffre d'affaires du segment de l'horeca a enregistré une progression de 30 %. Depuis l'introduction de la caisse blanche, un nombre croissant de sociétés optent pour le système de commande convivial et les prix serrés et transparents de Solucious. L'entreprise de foodservice est convaincue de sa capacité à attirer encore davantage de clients horeca dans les années à venir. Dans les sociétés horeca, les achats dépendent de plus en plus du prix d'achat et non plus de la possibilité de se faire livrer en marge des obligations légales. Solucious répondra par ailleurs davantage aux besoins de ses clients horeca, notamment à travers l'extension de son assortiment de produits surgelés.

## 61 nouveaux camions

Au cours de cet exercice, Solucious a acquis 61 camions et camionnettes pour acheminer ses marchandises à ses clients. Ces véhicules sont équipés de 3 zones de température et sont à même de transporter des produits frais, surgelés et de l'alimentation sèche durant un même trajet. À cette fin, l'entreprise de foodservice a également doté ses hubs d'un espace réfrigéré et d'un espace surgelé. Cet investissement représente une valeur ajoutée à la fois pour le client et pour Solucious. Le client se fait désormais livrer toutes ses marchandises dans 1 camion, ce qui réduit les frais logistiques. Cet

investissement s'inscrit par ailleurs dans la politique de durabilité de Solucious. Les camions consomment moins de carburant et émettent moins de particules fines. La mise en œuvre de ce système de transport intégré s'est achevée en juin 2015.

## Transport plus efficace

L'entreprise de foodservice accorde une grande importance à l'efficacité de l'or-

+7,7 %  
↗

LE CHIFFRE D'AFFAIRES  
CONJOINT DE  
**SOLUCIOUS,**  
PRO À PRO  
ET COLEX  
S'ÉLEVAIT À  
**769,6 MILLIONS EUR**

ganisation de son transport. Au cours du prochain exercice, Solucious soumettra ses transports à une organisation de planning unique. Solucious sera dès lors en mesure de ravitailler ses clients de façon plus efficace et plus durable.

## Poursuivre la croissance de la part de marché

Dans les années à venir, Solucious entend accroître sa notoriété et sa part de marché. L'entreprise de foodservice continuera pour ce faire à miser sur sa politique de prix transparents, son système de commande convivial, son service personnalisé et la fiabilité de ses livraisons.

# SOLUCIOUS INITIATIVES & RÉALISATIONS

## Marque propre pour cuisines de collectivité : Econom

Depuis l'automne 2014, Econom est la marque propre des produits de foodservice chez Solucious, Pro à Pro et Colruyt Professional. Econom est la marque la moins chère de l'assortiment et offre un large éventail de produits de base de qualité et bon marché en grand conditionnement. L'offre comprend à la fois des produits frais, de l'alimentation sèche et des produits surgelés. À la mi-2015, Econom comptait quelque 200 références.

Econom veut contribuer à la productivité et à la sécurité alimentaire des cuisines. C'est pourquoi les étiquettes sont pourvues de grands pictogrammes et de directives et informations claires et lisibles, concernant notamment le temps de cuisson, le mode de préparation et la durée de conservation.



## Extension de l'assortiment du commerce équitable

Au printemps 2015, Solucious a lancé une toute nouvelle gamme de produits issus du commerce équitable, baptisée SOfairtrade et comptant 85 références. L'offre comprend des boissons froides et chaudes, des produits pour petit-déjeuner et des mignardises (principalement) d'Oxfam Fairtrade, Ethiquable et des marques de Colruyt Group telles que Bio-Time. À noter également 5 références de café biologique équitable de la marque propre Grindor. Avec SOfairtrade, Solucious s'engage encore davantage dans le commerce mondial durable et répond à la demande croissante des administrations communales, des sociétés et des crèches en produits issus du commerce équitable.

# PRO @ PRO

*Pro à Pro assure le foodservice dans toute la France et dans les territoires et départements d'outre-mer que sont la Guadeloupe, la Martinique, la Réunion et la Guyane française. Pro à Pro se démarque sur le marché du foodservice français, où cette activité est également désignée par le terme « RHD », ou « restauration hors domicile », par sa fiabilité, sa rapidité et son service personnalisé.*

*Sa vaste gamme permet à Pro à Pro de répondre aux différents besoins et attentes de ses clients professionnels aux profils les plus variés. L'entreprise de foodservice livre notamment des produits d'épicerie, des boissons, des produits frais, de la viande, du poisson et des produits d'entretien aux écoles, hôpitaux, centres d'accueil, horeca et traiteurs. Dans les territoires et départements d'outre-mer, Pro à Pro propose également des produits surgelés.*

• 2001  
(ACHAT)

● 42.000 CLIENTS  
DANS LE SECTEUR DU CATERING,  
DE LA RESTAURATION SOCIALE,  
DE L'HORECA ET DES GROSSESSES

▲ ÉPICERIE SÈCHE,  
PRODUITS FRAIS ET  
PRODUITS SURGELES

▶ 18 CENTRES DE DISTRIBUTION,  
12 PLATEFORMES ET  
350 CAMIONS

📍 TOUTE LA FRANCE

👤 1.672  
TRAVAILLEURS EN ETP (-)

🎯 LE GOÛT DE  
L'ENGAGEMENT

💻 PROAPRO.FR

Pro à Pro peut à nouveau se targuer d'avoir enregistré une belle croissance dans un marché en stagnation. L'entreprise de foodservice réalise les trois quarts de son chiffre d'affaires dans la restauration sociale (hôpitaux, écoles, cantines industrielles...), qui reste stable en France. Sans oublier le secteur de l'horeca (restauration commerciale), touché durement par la crise. Les Français se rendent moins souvent au restaurant, réduisent leurs dépenses et optent plus fréquemment pour un repas sur le pouce.

Les marges du marché du foodservice sont sous pression permanente. Pro à Pro parvient néanmoins à améliorer son résultat d'exploitation en se focalisant continuellement sur la maîtrise de ses coûts. L'entreprise française de foodservice n'entrevoit aucune amélioration du marché au cours du prochain exercice mais prévoit une augmentation de sa rentabilité. À cette fin, Pro à Pro redoublera d'efforts en termes d'excellence opérationnelle.

## Priorité à la maîtrise des coûts

La maîtrise des coûts est une priorité permanente pour l'entreprise de foodser-

vice. Cette année, Pro à Pro a franchi un nouveau cap dans l'optimisation de son planning logistique et du taux de remplissage de ses camions. Ainsi l'entreprise de foodservice est-elle désormais en mesure de ravitailler ses clients en Île-de-France avec 4 camions de moins.

## Investir dans les centres logistiques

Au cours de cet exercice, Pro à Pro a inauguré un centre de distribution flambant neuf en Guadeloupe. Le CD affiche une superficie de 2.000 m<sup>2</sup> et peut stocker à la fois de l'alimentation sèche, des produits frais et des produits surgelés. Pro à Pro a par ailleurs lancé la construction d'une plateforme logistique dans la petite ville de Gap, dans le département des Hautes-Alpes. Ce hub entrera en service en septembre 2015. Cette plateforme permettra à Pro à Pro d'approvisionner le sud de manière encore plus efficace.

À Chaponnay, au sud de Lyon, l'extension du centre de distribution existant de 3.000 m<sup>2</sup> est programmée pour le prochain exercice. Enfin, Pro à Pro prévoit également la construction d'un nouveau centre de distribution sur l'île de la Martinique pour fin 2015.





*Colex (Colruyt Export) est la division d'exportation de Colruyt Group, qui réunit les activités d'exportation belges et françaises de Solucious et Pro à Pro. Colruyt Export exporte 7.000 produits alimentaires et 23.000 articles non-food par conteneur ou par avion partout dans le monde. Les commerçants, grossistes et supermarchés africains offrent les principaux débouchés.*

*Colruyt Export se démarque par ses prix serrés et ses prestations de services. Les clients bénéficient d'un service complet, depuis l'achat jusqu'au port ou à l'aéroport de destination, en ce compris les formalités douanières et les autorisations.*

*Colex dispose d'un assortiment joliment varié de marques nationales et de marques propres. Les marques discount Everyday Selection et Econom proposent des produits de base de qualité à prix serrés. L'emballage des produits Econom affiche, spécialement pour le marché de l'exportation, les informations concernant les produits en 5 langues : anglais, français, espagnol, portugais et arabe. Sans oublier les 1.300 produits Belle France, parmi lesquels figurent des produits d'épicerie et des boissons.*

- 1995
- ⦿ 350 CLIENTS
- ▴ 7.000 PRODUITS ALIMENTAIRES  
23.000 ARTICLES NON-FOOD
- 📍 PARTOUT DANS LE MONDE
- 💻 COLEX-EXPORT.COM

Le chiffre d'affaires de Colex poursuit sa croissance constante. L'Afrique reste le principal débouché. Colex explore par ailleurs un nombre croissant de nouveaux marchés. L'entreprise exporte également davantage vers la Chine et commence à prendre position en Australie. Colruyt Export prévoit un maintien de son rythme de croissance dans les années à venir. À cette fin, l'entreprise développe notamment sa division de vente.

### Une seule activité d'exportation pour le groupe

Au cours de cet exercice, Colruyt Group a réuni les activités d'exportation belges et françaises sous le nom de Colex (Colruyt

Export). La mise en œuvre de la direction opérationnelle centralisée depuis la Belgique s'est également poursuivie. La plupart des conteneurs partent du port d'Anvers. Quant aux conteneurs comptant de nombreux produits de foodservice, ils sont plutôt expédiés depuis Le Havre.

### Produits Belle France dans l'assortiment

À la demande de ses clients, Colex a intégré depuis cet exercice des produits Belle France à son assortiment. Belle France est une marque de notre centrale d'achats Francap Distribution ; elle dispose d'une vaste gamme et est synonyme de qualité fiable.





DATS 24

# AUTRES ACTIVITÉS

*Le chiffre d'affaires des autres activités s'élevait à 749,6 millions EUR (-1,8 %). Les autres activités regroupent :*

- **DATS 24 .....** 94
- **Symeta .....** 96
- **WE-Power.....** 98
- **Les participations dans les parcs éoliens offshore .....** 100

# DATS 24

DATS 24 (Discount Automatic Tanking Service) offre des carburants de qualité à des prix avantageux. Le fournisseur de carburant est synonyme de plein malin. 70 % des stations-service attiennent à des magasins de Colruyt Group. Les clients gagnent donc du temps et économisent des kilomètres. Ils peuvent par ailleurs gonfler gratuitement leurs pneus à chaque station-service. Le fournisseur de carburant prodigue en outre à ses clients des conseils pour adopter une conduite économique et écologique. DATS 24 est en Belgique un pionnier de l'utilisation du gaz naturel pour les véhicules (CNG). Les véhicules roulant au gaz naturel émettent 95 % de particules fines en moins par rapport à des véhicules roulant à l'essence ou au diesel, émettent moins de CO<sub>2</sub> et sont sensiblement plus silencieux. Le gaz naturel est par ailleurs moins cher.

DATS 24 possède également 40 stations-service en France. Toutes attenantes à un magasin Colruyt, elles constituent en premier lieu un service supplémentaire à l'intention des clients Colruyt.

◦ 1972

695,7 MILLIONS EUR  
CHIFFRE D'AFFAIRES (-1,5 %)

105 STATIONS-SERVICE EN BELGIQUE  
40 STATIONS-SERVICE EN FRANCE

41 TRAVAILLEURS EN ETP (+2)

LE PLEIN MALIN

DATS24.BE

L'exercice écoulé a été marqué par l'augmentation des volumes vendus suite à l'ouverture de 6 nouvelles stations-service en Belgique. Le fournisseur de carburant a par ailleurs attiré de nouveaux clients, ce qui n'est pas rien si l'on considère les conditions difficiles du marché. Les prix des carburants sont en baisse, les véhicules consomment toujours moins et le marché poursuit sa contraction en raison de la crise. Sans oublier l'appréciation de la concurrence. Tous ces facteurs ont entraîné une légère diminution du chiffre d'affaires à 695,7 millions EUR et le maintien de la pression qui pèse sur la rentabilité.

## 50 stations au CNG supplémentaires

DATS 24 vise les 65 stations CNG pour mars 2018. Le spécialiste du carburant propose également depuis cet exercice du gaz naturel à Diest, Overijse, Hasselt et Grimbergen, ce qui porte le nombre de stations à 15. Ce chiffre passera à 25 au cours du prochain exercice. Plus de 2.000 véhicules roulent actuellement au gaz naturel en Belgique. Ce nombre poursuivra sa croissance en raison de l'offre plus étendue de véhicules.

## Appel aux autorités

Le fournisseur de carburant appelle les instances publiques à encourager

davantage la généralisation et la publicité autour du gaz naturel pour véhicules. Une extension du réseau de conduites est recommandée. DATS 24 réclame en outre davantage de mesures (fiscales) visant à stimuler l'acquisition et l'utilisation de véhicules roulant au gaz naturel. Enfin, le spécialiste du carburant presse les pouvoirs publics de promouvoir davantage auprès des automobilistes les avantages du carburant fossile le plus écologique.

## L'environnement : une préoccupation permanente

En 2014, DATS 24 a obtenu pour la deuxième fois consécutive la certification ISO 14001 pour son système de gestion de l'environnement. Un audit externe a validé les efforts consentis au quotidien par le spécialiste du carburant sur le plan environnemental. DATS 24 est l'un des rares fournisseurs de carburant en Belgique à posséder cette certification.

## Rattrapage en Wallonie

DATS 24 entend ouvrir ses premières stations-service au CNG en Wallonie dans un avenir proche. Le spécialiste du carburant a déjà introduit plusieurs demandes de permis et espère encore en augmenter le nombre. À cette fin, DATS 24 presse le gouvernement wallon d'introduire rapidement les conditions sectorielles permettant d'accélérer l'octroi des autorisations.



# DATS 24 INITIATIVES & RÉALISATIONS

## 100e station-service

En avril 2014, DATS 24 a inauguré à Sint-Katelijne-Waver sa 100e station-service de Belgique. Un événement que le fournisseur de carburant a célébré avec ses clients. Durant la semaine d'ouverture, DATS 24 a octroyé à Sint-Katelijne-Waver une remise exceptionnelle de 20 cents par litre. Par ailleurs, 100 clients dans toute la Belgique ont eu l'opportunité de gagner un plein gratuit. Avec pas moins de 25.000 participants, le concours a remporté un franc succès.

## Actions en faveur de la sécurité routière

DATS 24 accorde une grande importance à la sécurité routière et collabore à cette fin avec des organisations telles que JTVOI/XIU, la Fondation flamande du trafic et l'a.s.b.l. TFSR. Avec le concours de JTVOI/XIU, DATS 24 a organisé une action annuelle pour améliorer la visibilité dans le trafic des élèves de l'enseignement secondaire. Le concours FLUO-RAP a invité les élèves de l'enseignement secondaire à créer une vidéo de rap. 100.000 élèves issus de 140 écoles y ont participé.

## Bons résultats dans l'enquête sur la pression des pneus

Test-Achats et le VAB ont mené dans 200 stations-service différentes une enquête de grande échelle visant à contrôler les dispositifs de gonflement des pneus. DATS 24 a enregistré de bons résultats. Toutes les pompes à pneus de DATS 24 sont contrôlées au moins 1 fois par semaine par le service technique interne. Le fournisseur de carburant encourage également ses clients à gonfler leurs pneus. Une pression correcte réduit la consommation et les distances de freinage. Alors qu'un nombre croissant de stations-service proposent le contrôle de pression des pneus contre paiement, le gonflement des pneus reste un service gratuit chez DATS 24.

## Nouveau logo et nouvelle charte graphique

DATS 24 arbore un nouveau logo et une nouvelle charte graphique qui s'inscrivent davantage dans sa promesse : le plein malin à bas prix. Le vert demeure la couleur dominante du nouveau logo. DATS 24 y a ajouté le bleu et le blanc. Le blanc symbolise la simplicité. Le bleu représente le mariage de l'économie avec l'écologie.

La nouvelle charte graphique sera généralisée progressivement. Le site web et la communication marketing ont déjà adopté ce nouveau look. La première station-service dans sa nouvelle mouture a été inaugurée en décembre 2014 à Grimbergen. Toutes les stations-service adopteront le nouveau style pour la fin de l'année 2018. La nouvelle charte graphique comprend différents changements et inspire davantage de tranquillité, de convivialité et de simplicité auprès des clients. L'affichage a ainsi été simplifié et les voies d'accès sont dotées de minitotems. Les poubelles ont par ailleurs été remplacées par des meubles plus adéquats. Enfin, DATS 24 accorde également une attention toute particulière aux espaces verts et aux aspects environnementaux durables. Les locaux techniques sont bordés de haies persistantes et des arbres sont plantés lorsque la configuration des lieux le permet.



## Les ateliers de la Colruyt Group Academy ont le vent en poupe

L'atelier sur les véhicules alternatifs de DATS 24 organisé par la Colruyt Group Academy rencontre un franc succès. Un nombre croissant de consommateurs s'informent sur les possibilités de se déplacer de manière durable et bon marché. DATS 24 leur procure les informations relatives aux moyens de transport alternatifs et leur dispense des conseils leur permettant de réduire leur consommation de carburant. Le spécialiste du carburant collabore dans ce cadre avec des partenaires externes.



*Symeta est un acteur important sur le marché de la communication marketing spécialisée. Réunissant un large éventail de services d'impression et de gestion des documents, l'entreprise se veut être un guide fiable sur le marché complexe de la communication d'entreprise. L'enseigne se consacre principalement aux mailings, à la communication personnalisée et au traitement numérique de documents (dématérialisation).*

*Symeta opte délibérément pour une offre limitée, mais exclusive, de produits et de services. L'entreprise sous-traite les autres activités, comme les imprimés classiques. Clients internes et externes se tournent vers Symeta pour son savoir-faire spécialisé et sa technologie d'impression unique. Les clients internes et externes représentent respectivement 80 % et 20 % du chiffre d'affaires.*

Symeta développe de plus en plus de communications marketing personnalisées pour les formules de magasins de Colruyt Group. En marge de la rubrique « Sélection pour vous » du dépliant bihebdomadaire de Colruyt, Symeta se charge également de la communication marketing personnalisée d'OKay, Bio-Planet, Collishop, DATS 24...

Un nombre croissant de clients optent également pour la collaboration avec Symeta pour leur communication ciblée et pertinente à l'intention de leurs clients. Symeta exerce donc une activité commerciale rentable, inspirée par ses clients, sur un marché difficile de l'impression. La collaboration avec des clients externes permet en outre à l'entreprise, par le jeu de la comparaison, de rester à la page. Symeta met également un point d'honneur à rester au faîte des dernières innovations technologiques. La plupart des clients externes sont des moyennes et grandes entreprises ou des organisations comme des banques, des entreprises d'utilité publique, des ONG et des détaillants.

## Choix délibérés

Au cours de cet exercice, Symeta a travaillé sans relâche à son business plan et optimisé ses procédures. L'enseigne se focalisera dans les années à venir exclusivement sur les activités avec lesquelles elle est certaine de créer une valeur ajoutée. Les premiers résultats de cet exercice tendent à prouver qu'il a été judicieux d'abandonner l'impression offset en gestion propre.

## Direction commune avec Premedia

Depuis le 1er février 2015, Symeta et Premedia, le bureau de communication interne de Colruyt Group, partagent une structure de direction et de management commune. Les deux partenaires corporate entendent ainsi œuvrer davantage au profit du client et de manière encore plus efficace, tout en améliorant le soutien offert aux formules de magasins grâce à une communication marketing poussée. Les synergies entre les 2 partenaires corporate se poursuivront au cours des années à venir.

- **2011**  
FUSION DE DRUCO (1979), MITTO (2010), DÉMATÉRIALISATION & IMPRESSION INTERNE (2011)

 **5,6 MILLIONS EUR**  
CHIFFRE D'AFFAIRES EN EXTERNE (- 51,1 %)

 **160**  
TRAVAILLEURS EN ÉTP (-95)

 **SMART PRINT +  
DOC SOLUTIONS**

 **SYMETA.BE**



# SYMETA INITIATIVES & RÉALISATIONS

## Reclassement maximal des anciens collaborateurs de l'imprimerie offset

Le 14 février 2014, Symeta annonçait son intention de mettre un terme à ses activités offset. Une restructuration s'avérait nécessaire afin de rentabiliser ses activités commerciales.

À la clôture de cet exercice, sur les 108 anciens collaborateurs de l'imprimerie offset, 100 personnes avaient trouvé une solution. Au 31 mars, 59 d'entre eux avaient été reclassés au sein de Colruyt Group. 4 autres avaient trouvé une solution interne temporaire. 23 personnes avaient opté pour un autre travail en dehors de l'entreprise. 8 personnes ont pris leur préversion. 2 autres personnes ont préféré une formation et 4 sont en maladie de longue durée. Les 8 dernières personnes ont opté pour un accompagnement par le VDAB.

## Vernisseuse innovante

En décembre 2014, Symeta a installé une vernisseuse en ligne sur sa plus grosse imprimante numérique. Cette vernisseuse optimise le processus de production et améliore la qualité des produits finis. Symeta est désormais en mesure d'ajuster la résistance au frottement du papier, comme ce fut le cas pour les étiquettes de prix dans les magasins. Étant donné que les étiquettes adhèrent moins entre elles, les collaborateurs des magasins peuvent les insérer plus aisément et plus rapidement dans les rayons. Symeta poursuivra le développement des différentes possibilités offertes par cet appareil innovant au cours des années à venir.

## 270.000 journaux de vacances personnalisés pour Kazou

Symeta réalise depuis quelques années déjà des journaux de vacances largement personnalisés pour le service jeunesse de la mutualité chrétienne flamande. Le contenu des journaux, les titres, les textes et les photos varient selon le profil des enfants et des adolescents : nombre d'enfants par famille, âge, prénom, signe astrologique, destinations de vacances visitées... Symeta repousse chaque année les limites de la personnalisation. Les jeunes partis avec Kazou l'an dernier ont par ailleurs pu découvrir des photos de ces vacances en couverture. Les vacances pour jeunes affichent rapidement complet. Elles suscitent également de nombreuses réactions sur les médias sociaux.



## Un mailing unique pour Mercedes primé aux Excellence Awards

En décembre, Symeta a été récompensée d'un Award for Excellence dans la catégorie Direct Mail par le magazine Nouvelles Graphiques. Mercedes, l'agence de publicité BBDO-VVL et Symeta ont créé 1.000 Unes personnalisées pour les quotidiens La Libre Belgique et De Standaard. À travers ce mailing unique en son genre, Mercedes a convié des Fleet Managers à la présentation de la nouvelle Classe C sur le circuit de Spa-Francorchamps.

*WE-Power est le producteur et fournisseur d'énergie verte interne de Colruyt Group. Cette activité opérationnelle autonome regroupe toute la production d'énergie renouvelable sur la terre ferme. Afin d'assurer une production d'énergie stable, WE-Power mise sur différentes formes d'énergie et sur diverses technologies : éoliennes, panneaux solaires, cogénération et biomasse. Dans le futur, WE-Power expérimentera également d'autres techniques et sources d'énergie.*

*WE-Power fournit de l'énergie renouvelable aux entreprises et divisions internes de Colruyt Group ainsi qu'aux magasins indépendants de Spar Retail et Alvo. WE-Power se démarque comme fournisseur fiable et transparent et ambitionne d'optimiser la consommation énergétique de ses clients.*

*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. À terme, l'objectif est de livrer de l'électricité verte issue exclusivement de la production propre.*



## Cogénération au CD Dassenveld

Depuis juin 2015, la cogénération du centre de distribution de Dassenveld tourne à plein régime. Ce CD affiche en permanence une forte demande de chauffage et d'eau chaude pour les lave-bacs. L'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, ce qui réduit la consommation de carburant par rapport à celle requise par la production distincte de chaleur et d'électricité.

## De bons débuts comme fournisseur d'énergie

WE-Power peut se targuer d'avoir réussi sa première année en tant que fournisseur d'énergie. Le producteur d'énergie est en mesure de recenser l'offre et la demande au sein du groupe et de les faire correspondre au maximum.

## Expériences sur le « Smart grid »

WE-Power prépare des applications « smart grid ». Un tel réseau d'électricité intelligent maximise la correspondance entre production et demande d'énergie. WE-Power explore la voie de l'hydrogène comme vecteur d'énergie verte. L'hydrogène permet le stockage d'électricité verte et n'émet pas de CO<sub>2</sub> ni aucune particule fine lorsqu'il est utilisé, mais uniquement de la vapeur d'eau. L'énergie durable que WE-Power convertit en hydrogène n'est pas utilisée uniquement comme carburant pour les chariots élévateurs et le véhicule à hydrogène. Dans le cadre du projet Don Quichote, WE-Power teste des manières de reconvertis l'hydrogène en électricité. Pour en savoir davantage sur le projet Don Quichote, reportez-vous à la page 37.

## Calquer les installations de panneaux solaires sur la demande locale

Au cours de cet exercice, WE-Power a analysé ses installations existantes et recherché les endroits où il pourrait s'avérer opportun d'installer des panneaux solaires supplémentaires. Le producteur d'énergie n'installe jamais plus de panneaux solaires que nécessaire pour un magasin, un bâtiment de bureaux ou un centre de distribution. Par ailleurs, qu'il s'agisse d'une nouvelle construction ou de projets de rénovation, WE-Power examine systématiquement la faisabilité technique et économique du placement de panneaux solaires. WE-Power investit depuis quelques années déjà dans l'énergie solaire car son modèle de production coïncide parfaitement avec le profil de consommation des magasins. En mars 2015, 40 magasins et 8 bâtiments centraux étaient équipés de panneaux solaires.

## 4 nouvelles turbines pour l'exercice à venir

WE-Power a lancé en mai 2015 la construction de 2 éoliennes sur le site de Laekebeek, à Lot, et de 3 turbines à Leeuw-Saint-Pierre, le long du canal Bruxelles-Charleroi. WE-Power détient 1 turbine à Leeuw-Saint-Pierre, les 2 autres étant la propriété du producteur d'électricité Ecopower. À l'automne 2015, WE-Power lancera la construction d'une turbine sur le site du centre de distribution de Stroppen. Cette turbine approvisionnera en électricité le centre de production de Colruyt Group Fine Food Meat, l'entreprise de transformation de la viande du groupe. En outre, WE-Power s'est chargée des demandes de permis pour 7 éoliennes dans la province de Hainaut, 4 à Frasnes et 3 à Ostiches. Un certain nombre d'autres dossiers sont par ailleurs en phase préparatoire.

# WE-POWER INITIATIVES & RÉALISATIONS

## Mise à disposition d'une réserve d'énergie tertiaire

Depuis cet exercice, WE-Power perçoit de la part d'Elia une indemnité de disponibilité pour la réserve tertiaire que WE-Power est susceptible de fournir en cas de pénurie d'électricité. À travers son plan de délestage volontaire, WE-Power a fait le point sur sa gestion de l'énergie et déterminé les puissances à désactiver en cas de black-out. Au cours de l'exercice à venir, WE-Power cherchera d'éventuelles nouvelles puissances à désactiver.

## Premières livraisons de gaz naturel

WE-Power a introduit les demandes de permis nécessaires pour débuter une activité de fournisseur de gaz naturel en 2016. WE-Power a réalisé les études préliminaires et est convaincue que cette extension deviendra une activité rentable. L'augmentation du volume de gaz naturel vendu par DATS 24 n'y est, bien entendu, pas étrangère.

## 1 nouvelle éolienne à Spy

Depuis novembre 2014, les 3 nouvelles éoliennes sont opérationnelles à Spy, en province de Namur. D'une capacité de 3,4 MW chacune, les 3 turbines pourront couvrir les besoins en électricité de 5.400 ménages tout en évitant l'émission de 3.000 tonnes de CO<sub>2</sub> par an. L'une de ces éoliennes est la propriété de WE-Power tandis que les 2 autres appartiennent à EDF Luminus. WE-Power s'est chargée de l'érection des turbines et en assure l'exploitation.

## Bornes de chargement pour véhicules électriques en phase de test

WE-Power expérimente également divers types de bornes de chargement pour véhicules électriques. Ainsi les magasins Bio-Planet de Nossegem, Grimbergen et Destelbergen sont-ils équipés de bornes de chargement rapides. Les clients pourront y recharger 80 % de leur batterie en 1 heure. Quant à la nouvelle Phase 1 du siège de Wilgenveld, elle sera dotée de bornes de chargement intelligentes, qui rechargeront les véhicules électriques au moment où l'électricité est la moins chère. Les tests réalisés sur les bornes de chargement électriques s'inscrivent dans la phase d'apprentissage de WE-Power, dont le but ultime sera de jouer sur la gestion de la production et de la demande et sur le stockage de l'énergie renouvelable.



## 2 éoliennes supplémentaires à Hal

WE-Power a érigé 2 éoliennes supplémentaires à proximité du centre de distribution de Dassenveld, à Hal. Les 2 turbines sont opérationnelles depuis mai 2014 et couvrent les besoins en électricité de 2.600 ménages tout en évitant l'émission de 4.300 tonnes de CO<sub>2</sub> par an. Les éoliennes se dressent entre l'autoroute A8-E429 (Hal-Tournai) et la ligne de chemins de fer Hal-Enghien, à proximité de la toute première turbine construite par Colruyt Group en 1999. WE-Power fournit directement le centre de distribution en électricité provenant de ces 3 turbines.



# PARCS ÉOLIENS OFFSHORE INITIATIVES & RÉALISATIONS

*Colruyt Group est pionnier dans le domaine de l'énergie éolienne offshore et investit dans des parcs éoliens au large de la côte belge. Le groupe 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 éoliens offshore, dont il est lui-même actionnaire. Par le biais de sa participation dans Parkwind,*

*Colruyt Group détient une participation indirecte dans 2 parcs éoliens opérationnels situés en mer du Nord : Belwind (24,70 %) et Northwind (18,04 %). Le holding familial Korys et la Région flamande (par le truchement de la Participatie Maatschappij Vlaanderen) sont également actionnaires de Parkwind. Colruyt Group poursuivra ses participations dans l'énergie éolienne offshore dans les années à venir. Grâce à Parkwind, le groupe accumule de l'expérience dans le développement, la construction et l'exploitation de turbines offshore. Avec le concours de ses partenaires externes, Colruyt Group poursuivra le développement de son expertise dans les prochaines années.*

*Sa participation dans Parkwind confère également un rôle social à Colruyt Group. Le groupe participe activement à l'équilibre énergétique belge en permettant d'adapter la production d'énergie à la demande au niveau national.*

## Belle performance pour Belwind

Le rendement du parc Belwind est conforme aux prévisions. Le taux élevé de disponibilité des turbines a compensé les mois faiblement venteux de l'exercice écoulé. Belwind a été lancée en 2010, compte 55 éoliennes sur le banc de sable Bligh et présente une capacité en place de 165 MW (mégawatts). La turbine de 6 MW installée par le groupe français Alstom dans la zone de concession de Belwind a été raccordée au réseau au cours de cet exercice. Parkwind détient une participation de 41,08 % dans Belwind. La quote-part du conglomérat japonais Sumitomo Corporation s'élève à 39,02 % tandis que celle du fonds d'investissement néerlandais Meewind atteint les 19,90 %.



## Consortium Mermaid et Northwester 2

Le consortium Northwester 2 a acquis durant l'été 2014 une concession pour la construction d'un parc éolien au large de la côte belge. Cette concession représente la moitié de la zone acquise par le consortium Mermaid en 2013. Mermaid et Northwester 2 se sont ensuite entendues sur un partage de la concession. Northwester 2 construira une capacité de maximum 224 MW. Mermaid conserve une part de maximum 266 MW. Cette zone de concession, la plus grande de la mer du Nord, est située au nord du Banc Bligh, à 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. Colruyt Group détient une participation directe de 30 % dans Northwester 2.

Avec ses 45 %, TTR Energy en est le principal actionnaire. Colruyt Group recherche des moyens d'optimiser sa participation dans Northwester 2.

## Préparation de Nobelwind

Parkwind collabore avec Sumitomo Corporation et Meewind au développement de Nobelwind (Belwind phase 2). Selon les estimations, ce parc éolien érigé sur le banc de sable Bligh, au large de la côte belge, sera livré d'ici 2017. Nobelwind comptera 50 éoliennes de 3,3 MW chacune. La capacité totale s'élèvera à 165 MW. Dans l'intervalle, les instances compétentes ont validé la scission de la concession Belwind et son transfert partiel à Nobelwind. Il reste à présent à s'accorder avec les partenaires externes sur le financement bancaire du projet pour le début 2016 au plus tard.

## Refonte des instruments financiers

L'exercice écoulé a vu une refonte des instruments financiers. D'une part, les garanties des actionnaires des parcs éoliens ont été redistribuées selon leur quote-part dans les capitaux propres respectifs. D'autre part, les prêts d'actionnaires en cours ont été restructurés au niveau de Parkwind.

## Bon départ pour Northwind

Depuis l'été 2014, le parc éolien Northwind tourne à plein régime. La production d'énergie dépasse légèrement les prévisions. Érigé sur le Banc Louis, Northwind compte 72 turbines de 3 MW chacune, capables de couvrir les besoins en électricité verte de 250.000 ménages. Avec ses 40 %, Aspiravi en est le principal actionnaire. Parkwind et Sumitomo Corporation détiennent chacune 30 %.





# ACTIVITÉS CORPORATE

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

- **Technics, Real Estate & Energy** ..... 104
- **Business Processes & Systems** ..... 106
- **Finance** ..... 107
- **People & Organisation** ..... 108
- **Colruyt Group Academy** ..... 110
- **Corporate Marketing** ..... 111
- **Premedia** ..... 112

# TECHNICS, REAL ESTATE & ENERGY INITIATIVES & RÉALISATIONS

*Technics, Real Estate & Energy (T&I) est le service technique interne de Colruyt Group en Belgique et au Luxembourg et des magasins Dreamland en France. T&I propose une palette complète de services : de l'étude à l'entretien, en passant par la conception, l'achat, la construction et l'installation. Pour les projets spécifiques, T&I recourt à des externes.*

*Ses 1.300 collaborateurs sont des spécialistes et le travail qu'ils fournissent est rapide, efficace et de qualité. Leurs profils sont des plus variés : T&I compte notamment des techniciens, des monteurs de rayon et des garagistes, mais aussi des architectes, des ingénieurs et des électriciens. Ils conçoivent, bâttent et transforment magasins, centres de distribution, stations-service... Et interviennent également dans la lutte contre les vols et les incendies. Ils améliorent par ailleurs l'efficacité énergétique des bâtiments en leur appliquant systématiquement des techniques écologiques et durables. Enfin, les collaborateurs de T&I sont responsables de l'entretien des véhicules et des installations et de la gestion de l'environnement.*

**7.000  
TRANSPALLETTES**



## 50 véhicules au CNG supplémentaires

Au cours de cet exercice, Colruyt Group a acquis 50 nouveaux véhicules roulant au gaz naturel (CNG) en remplacement de ses véhicules de réserve les plus anciens et les moins propres. Ces 50 véhicules représentent près de la moitié du parc de véhicules de réserve et réduisent leur empreinte écologique. Pour l'heure, le CNG constitue le carburant fossile le plus propre. Colruyt Group est pionnier dans l'utilisation de véhicules roulant au gaz naturel. Le parc automobile du groupe compte déjà pas moins de 300 véhicules de ce type.



## Test positif pour la pompe à chaleur à l'OKay Compact de Liège

Suite au test positif réalisé à l'OKay Compact de Liège, tous les nouveaux magasins OKay Compact seront désormais équipés d'une pompe à chaleur. Technics, Real Estate & Energy a installé une pompe à chaleur dans le magasin OKay Compact de Liège et a comparé ensuite les frais d'installation et la consommation d'énergie à l'installation distincte de chauffage et de refroidissement de l'OKay Compact d'Ixelles. Le test a démontré que les frais d'installation d'une pompe à chaleur étaient significativement moins élevés et que la consommation annuelle d'énergie s'avérait également inférieure à celle de 2 installations distinctes pour le chauffage et le refroidissement.

## Au-delà de la législation

T&I va plus loin que ses obligations légales et s'efforce d'appliquer au maximum les dernières innovations techniques. Tous les nouveaux magasins affichent une consommation énergétique réduite et sont déjà conformes à la législation européenne sur l'énergie qui entrera en vigueur en 2020. Après le test positif sur la réfrigération au propane réalisé dans le magasin OKay de Roulers, T&I utilisera également ce réfrigérant naturel dans les nouveaux magasins Bio-Planet dès le prochain exercice. Les réfrigérants naturels seront probablement encouragés par les autorités dans un avenir proche.

## Bureaux du futur

Au cours de cet exercice, T&I a œuvré à la démolition et à la construction de la Phase 1 du siège de Wilgenveld, à Hal. Cette phase datait de 1978 et était le plus ancien bâtiment du siège. La rénovation était nécessaire pour absorber la croissance de Colruyt Group. Parallèlement, le groupe entend utiliser ce bâtiment innovant pour stimuler la créativité de ses collaborateurs. T&I allie différentes techniques durables et peu énergivores à l'ergonomie. Les collaborateurs auront notamment la possibilité de régler la température et l'aération. À cela s'ajoutent différents types de bureaux de conception multifonctionnelle. Les collaborateurs investiront le nouveau bâtiment à l'été 2016.

## Centre logistique durable à Ath/Lessines

Pour la construction du nouveau centre logistique à Ath/Lessines, le choix de Colruyt Group s'est largement porté sur des techniques et des matériaux durables limitant l'impact sur l'environnement.

- **Panneaux solaires** : le centre de retour est équipé de 1.544 panneaux solaires pour une puissance totale de 248,92 kW. La production annuelle prévue de cette installation représente la consommation de près de 70 ménages.
- **Chauffage et isolation** : le centre logistique dispose d'un système de chauffage et de ventilation intelligent qui réduit les coûts de l'énergie de 15 %.
- **Éclairage LED** : l'éclairage LED associé aux détecteurs de mouvement permet de réduire de 30 % la consommation énergétique du centre logistique. La durée de vie de cet éclairage est par ailleurs allongée de 50 % et il est possible d'en ajuster la luminosité.
- **Eau de pluie** : l'eau de pluie est captée et réutilisée pour le lavage des camions.
- **Système d'économie d'eau** : les réservoirs des toilettes sont dotés d'un système d'économie d'eau qui utilise 20 % de moins que les systèmes traditionnels.
- **Bassins tampons** : des bassins tampons permettent d'éviter la saturation du système public d'égouttage. Ils servent également de point d'eau supplémentaire en cas d'incendie et de biotope pour les oiseaux.
- **Arbres et plantes** : le site compte 16.000 arbres et plantes, 12.500 m<sup>2</sup> de pelouse et 32.000 m<sup>2</sup> d'espaces fleuris. On y trouve également des hôtels à insectes pouvant abriter des papillons et des abeilles.

Pour en savoir davantage sur le nouveau centre logistique, reportez-vous à la page 79.



# BP&S INITIATIVES & RÉALISATIONS

*Business Processes & Systems (BP&S) délivre des processus opérationnels, des flux d'information et des systèmes de communication de qualité. Au niveau de l'IT et de l'optimisation des processus, BP&S procure un support à toutes les divisions et entreprises du groupe. BP&S compte des profils très différents dans ses rangs, allant de « Business Process Analysts » aux Project Managers, en passant par les architectes IT et les ingénieurs système. La division suit de près les rapides développements technologiques et les adapte aux besoins spécifiques de Colruyt Group.*

*En marge des 920 collaborateurs présents en Belgique, BP&S dispose également de divisions en France et en Inde comptant respectivement 50 et 270 informaticiens. La division indienne contribue à compenser la pénurie de profils IT en Belgique.*



## 1 service des achats

Depuis cet exercice, les achats de produits de service, de services et de logiciels sont assurés par un seul service au sein de BP&S. Cette centralisation a déjà permis de réaliser, pour ce seul exercice, une économie de pas moins de 3 millions EUR.

## Second centre de données opérationnel

Au printemps 2015, Colruyt Group a réceptionné un nouveau centre de données, le second en 2 ans. Tous les systèmes informatiques sont désormais regroupés dans 2 centres de données de pointe équipés de tous les dispositifs de secours nécessaires. Grâce à cet investissement, Colruyt Group a augmenté ses capacités et performances informatiques et sera mieux préparé pour suivre les évolutions technologiques. Le choix des techniques les plus récentes a par ailleurs réduit les coûts opérationnels. La construction du second centre de données a mis à profit les enseignements tirés de la construction du premier en 2013, ce qui a significativement réduit les frais de construction.



# FINANCES INITIATIVES & RÉALISATIONS

*La division des Finances est un prestataire de services de support pour toutes les activités opérationnelles au sein de Colruyt Group. Elle offre également un éventail complet de services, dont le spectre s'étend du support de facturation et de la comptabilité à la gestion des risques et à l'assistance juridique, en passant par les rapports financiers et l'établissement de prévisions. La direction compte environ 400 collaborateurs en Belgique, en France, en Inde et au Luxembourg.*

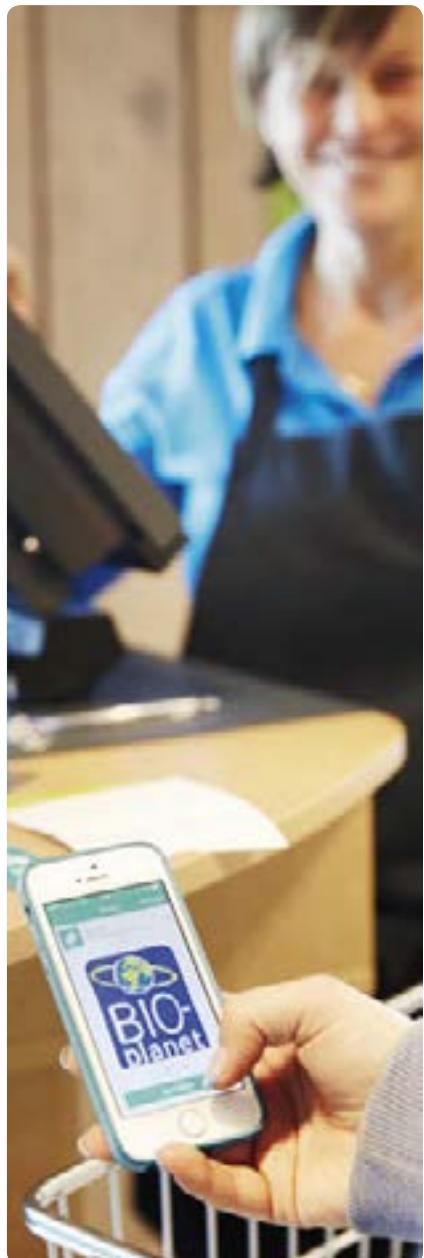
*Cette division explore en permanence de nouvelles pistes pour améliorer son efficacité. À cette fin, la direction des Finances recherche continuellement de nouvelles solutions en vue de renouveler, d'affiner ou de simplifier encore davantage son support aux formules de magasins et aux autres divisions.*

## Paiement mobile dans les webshops et les magasins

Depuis septembre 2014, les clients peuvent effectuer des paiements mobiles à l'aide de leur smartphone sur les webshops de Collishop, Dreamland et Dreambaby. Depuis mai 2015, le paiement mobile est également possible dans les magasins physiques de Colruyt Group. Le groupe se profile ainsi comme le premier détaillant en Belgique dont les clients peuvent effectuer des paiements mobiles tant sur les webshops que dans les magasins ordinaires. Par cet investissement, Colruyt Group démontre que les paiements peuvent se révéler plus simples, plus rapides et moins chers, tant pour le client que pour l'entreprise, et qu'elle exerce un rôle de précurseur dans ce domaine.

L'application de paiement est rapide, conviviale et sûre. Le client télécharge gratuitement l'appli et lui associe un numéro de compte, quelle que soit sa banque. Dans le magasin, ou sur l'écran de son ordinateur, ordinateur portable ou tablette, le client scanne le code QR et introduit son code PIN afin de marquer son accord pour le paiement du montant dû. Celui-ci est prélevé sur son compte le lendemain.

Colruyt Group n'en est pas à son coup d'essai en termes d'innovation. Le groupe s'est beaucoup investi dans l'introduction des chèques-repas électroniques en raison des avantages qu'ils apportaient à l'utilisateur, à l'employeur et au distributeur. Leur administration est plus aisée, leur utilisation simplifiée et ils sont plus sûrs pour les clients et les collaborateurs.



# PEOPLE & ORGANISATION INITIATIVES & RÉALISATIONS

*La direction People & Organisation est responsable de la gestion du personnel de Colruyt Group. L'objectif commun de ses 5 divisions : apporter du savoir-faire pour soutenir, développer et lier durablement les individus, les équipes et l'organisation. Le partenaire RH offre un support complet, couvrant des thèmes tels que le traitement des salaires, le service prévention, le service médical, la communication et les négociations avec les partenaires sociaux. Sans oublier le centre d'expertise des domaines RH tels que le développement des individus et des équipes, la rémunération, la croissance personnelle, la santé et le savoir-faire.*

  
**9.035**  
ENTRETIENS ONT  
DÉBOUCHÉ SUR  
**2.742**  
RECRUTEMENTS

## 115 étudiants lors de la quatrième journée pour l'emploi

La quatrième édition de la journée pour l'emploi a rencontré un franc succès. Pas moins de 115 étudiants en dernière année de master et de baccalauréat se sont rendus sur place. Ils ont pu visiter le centre de distribution de Dassenveld, assister à des conférences consacrées à la direction d'une entreprise et participer à des ateliers de formation à la recherche d'un emploi. Le jobcafé leur a donné l'opportunité de consulter les postes vacants et de poser immédiatement leur candidature. Environ 70 jeunes ont décroché un rendez-vous pour un entretien de sélection. Et les moyens dont Colruyt Group fait usage pour intéresser les jeunes à son offre variée de fonctions sont nombreux. Citons notamment la collaboration avec Odisee et l'association des étudiants anversois Unifac. Par ailleurs, Colruyt Group organise également des ateliers à l'intention des étudiants de dernière année de l'enseignement supérieur afin de leur faciliter la recherche d'un emploi approprié. Chaque année, le groupe compte pas moins de 100 postes vacants pour profils juniors dans la vente, la logistique et les services centraux.



## L'Intranet consultable à domicile

Depuis cet exercice, tous les collaborateurs de Colruyt Group utilisent le même système Intranet, qu'ils peuvent désormais consulter à domicile. Le nouvel Intranet est convivial, flexible et, de par sa nature unique, économique. Il renforce par ailleurs l'esprit de groupe. Les collaborateurs peuvent y trouver des nouvelles, un aperçu des avantages pour le personnel et de nombreux documents et informations pratiques, notamment sur les paiements, les formations et les candidatures internes. Ils ne disposent donc pas de toutes les fonctionnalités puisque Colruyt Group n'encourage pas le travail à domicile. Le Portal Externe a donc pour vocation de permettre aux collaborateurs de concilier activités privées et travail. Ainsi peuvent-ils consulter leur agenda mais sans pouvoir planifier de réunions.

## Cadre pour une politique du personnel respectueuse de l'âge

Au cours de cet exercice, People & Organisation a œuvré à une politique du personnel respectueuse des catégories d'âge. Cet instrument directif ambitionne une situation mutuellement profitable pour l'entreprise et les collaborateurs en répondant aux différents besoins de chaque catégorie d'âge. Ce cadre politique positif et proactif repose sur les talents et les compétences de tous les collaborateurs afin de maintenir intactes leur motivation et leur santé au travail.



## Nouveau site des offres d'emploi

En novembre 2014, le site des offres d'emploi a fait peau neuve. Le nouveau site s'articule autour des besoins du candidat et se démarque par son utilisation aisée, intuitive et claire. La fonction de recherche a également été simplifiée et l'offre variée des emplois vacants au sein de Colruyt Group bénéficie d'une présentation améliorée. Le groupe entend ainsi augmenter la qualité des candidatures et atteindre un plus grand nombre de candidats.



## Investir dans les outils logiciels

People & Organisation investit dans 3 logiciels essentiels. Ces acquisitions permettent au partenaire opérationnel de support d'augmenter son efficacité, de répondre aux derniers développements technologiques et de faire face à la croissance de la firme. Depuis cet exercice, People & Organisation utilise une application IT globale pour le recrutement de nouveaux collaborateurs. La Colruyt Group Academy installe par ailleurs un logiciel destiné à administrer les inscriptions aux formations des collaborateurs, qui pourront gérer eux-mêmes leurs formations par le biais de cet outil. Enfin, People & Organisation poursuit la généralisation d'un outil servant à la gestion du personnel et des salaires.

## Récompense pour une image attractive

Colruyt Group s'est vu remettre pour la première fois par Randstad, le spécialiste du travail intérimaire, le nouvel Outperformer Award, qui récompense l'image du groupe, bien plus attractive que la moyenne du secteur de la distribution. Randstad encense Colruyt Group pour l'excellente image d'employeur dont elle jouit depuis des années déjà auprès du grand public. Le groupe accueille cette récompense de Randstad comme une reconnaissance pour ses collaborateurs et sa politique du personnel. L'Outperformer Award récompense l'entreprise qui affiche la différence la plus marquée en comparaison avec le secteur en termes d'attractivité. Avec le concours du Corporate Marketing, People & Organisation a œuvré à l'image simple et générale de Colruyt Group en tant qu'employeur. Vous trouverez davantage d'informations à ce sujet en page 111.

# COLRUYT GROUP ACADEMY INITIATIVES & RÉALISATIONS

La Colruyt Group Academy regroupe les formations internes et les ateliers externes de Colruyt Group.

Chaque année, Colruyt Group investit 3,2 % de sa masse salariale dans la formation de ses collaborateurs. Ces investissements reposent sur le postulat que l'entreprise évolue dans la mesure où les connaissances, les compétences et la personnalité de ses collaborateurs évoluent elles aussi. C'est pourquoi les collaborateurs participent tant à des formations professionnelles qu'à des cours techniques ou à des séminaires de croissance personnelle. 14.941 collaborateurs ont pris part à une formation en 2014.

Et, depuis 2012, la Colruyt Group Academy propose également un large éventail d'ateliers destinés aux particuliers. Le concept repose sur les rencontres et l'inspiration dans un environnement didactique ouvert et libre. Les 1.200 ateliers sont organisés dans 6 lieux de rencontre et répartis en 6 catégories : Cuisiner et déguster, Maison et jardin, Bien-être et détente, Thèmes de société, Kids & Co et Bébés. Accessibles à tous, ces ateliers pratiquent des prix démocratiques, jouissent du soutien des fournisseurs et sont systématiquement associés à une formule de magasins.



## Nouveau logo et nouvelle charte graphique

Au cours de cet exercice, la Colruyt Group Academy a adopté un nouveau logo et une nouvelle charte graphique. Les deux maillons du logo symbolisent l'union et l'échange d'idées. Ils représentent également le lien entre le volet interne et le volet externe. Le besoin d'un nouveau logo est né de la corrélation qui existait entre l'ancien logo de la Colruyt Group Academy et celui de Colruyt Group. Il évoquait encore notamment le diamant issu du logo de Colruyt Meilleurs Prix alors que la Colruyt Group Academy collabore avec toutes les formules de magasins pour ses ateliers. Et les formations internes sont, par ailleurs, naturellement destinées à tous les collaborateurs du groupe. Qui dit nouveau logo, dit également nouvelle charte graphique. Le nouveau style est jeune, dynamique et utilise de nouvelles couleurs. L'orange représente la chaleur. Le bleu exhale la confiance et la certitude.



## Nouveau site à Namur

Depuis le printemps 2015, des ateliers sont organisés à Namur. Et, dès 2016, ce sera également le cas à Uccle. La Colruyt Group Academy nourrit l'ambition de proposer ses ateliers dans 12 académies réparties sur l'ensemble du territoire pour 2018. Les ateliers représentent pour le groupe l'instrument idéal pour ressentir les impressions et les besoins des gens. Et ils permettent par la même occasion au consommateur de découvrir les valeurs défendues par Colruyt Group.

# CORPORATE MARKETING INITIATIVES & RÉALISATIONS

*Corporate Marketing est une division de support active au sein de Colruyt Group dont l'objectif est triple. Premièrement, Corporate Marketing apporte son soutien stratégique aux directions et aux services de marketing des formules de magasins, y compris en France également. Ensuite, l'entité détermine la stratégie marketing de Colruyt Group et des sous-marques telles que la Colruyt Group Academy et la Collibri Foundation. Et enfin, Corporate Marketing est responsable du Brand Management des marques propres telles que Boni Selection, Everyday, Dreamland, Kangourou, Dreambee...*

## Nouveau look pour Everyday, la marque propre la moins chère

Everyday, la marque propre la moins chère de Colruyt Group, s'est parée de nouveaux atours. Le blanc est devenu la couleur dominante des emballages Everyday, ce qui permet de les retrouver plus aisément dans les rayons des magasins. Ces emballages ne comprennent plus que les informations utiles avec, sur le recto, la dénomination accompagnée d'une photo qui présentent clairement le

produit. L'assortiment d'Everyday compte environ 650 produits de base disponibles dans les magasins Colruyt, OKay, Spar et Dreamland.

Cette refonte met un point final à une vaste entreprise de simplification de l'assortiment visant à proposer 3 catégories de marque aisément identifiables. Les clients pourront ainsi opérer facilement leur choix parmi les marques nationales, la marque maison Boni Selection et la marque propre bon marché Everyday.



## Positionnement clair comme employeur

Corporate Marketing a œuvré conjointement avec People & Organisation à un positionnement clair et général de Colruyt Group en tant qu'employeur : une entreprise familiale fondée sur des valeurs, où les collaborateurs ont la possibilité de poursuivre une carrière durable, de prendre des initiatives et l'opportunité d'apprendre et d'évoluer. Parallèlement, le groupe est une entreprise innovante qui a sa propre vision des choses et qui accorde une grande importance à la collaboration.

C'est cette identité de la marque qui constitue la pierre angulaire de la politique de recrutement et de rétention. Colruyt Group entend devenir l'employeur le plus attractif afin de générer un afflux important de candidats de qualité. En outre, une image sans ambiguïté permet aux collaborateurs du groupe de s'identifier aisément à leur employeur.

Corporate Marketing a également intégré ce positionnement de l'employeur dans une visualisation, dont le point de départ est toujours le selfie d'un collaborateur. Dans le tweet qui l'accompagne, le collaborateur explique pourquoi il est fier de son travail et comment Colruyt Group parvient à faire la différence en tant qu'employeur.

*Le bureau de communication interne traduit les stratégies de marketing de Colruyt Group en stratégies de communication. En collaboration avec Symeta, Premedia aide les formules de magasins à passer de la communication de masse à la communication personnalisée et ciblée à l'intention du client. À chaque fois, Premedia parvient à répondre rapidement et exactement aux besoins de ses clients. En sa qualité de bureau de communication interne, Premedia ressent parfaitement les besoins de ses partenaires et y adapte sa façon de travailler. Notons également la collaboration intense entre les différents services internes et ceux du client. Enfin, Premedia suit de très près les derniers développements du marché.*

*Premedia est l'un des principaux bureaux de communication de Belgique et offre une palette variée de services. Ceux-ci englobent les dépliants, les mailings, le rapport annuel, les emballages, les sites web, les journaux vidéo, les applis et les stratégies pour médias sociaux.*

## PREMEDIA

Premedia a accordé une importance accrue aux exigences d'une communication adressée aux consommateurs. Le bureau de communication examine constamment de nouvelles possibilités d'adapter son organisation interne aux dernières tendances et évolutions technologiques de manière

optimale, flexible et rapide. Premedia impliquera davantage le consommateur dans la création de ses stratégies de communication afin de répondre encore mieux à ses besoins. La personnalisation et la segmentation des clients y joueront un rôle important.



# PREMEDIA INITIATIVES & RÉALISATIONS

### Campagne faste pour le 100e magasin OKay

À l'occasion de l'ouverture du centième magasin OKay, Premedia et OKay ont conjointement mis en œuvre une campagne médiatique des plus réussies, avec entre autres l'affichage le long des routes, le tout premier spot radio et un dépliant offrant 1 euro de remise sur 100 produits. Les courses rapides, faciles et bon marché chez OKay n'auront jamais autant été d'actualité. L'objectif : attirer de nouveaux clients et remercier nos fidèles clients d'une part, et accroître le nombre de visites aux magasins et encourager les clients à utiliser la carte d'autre part. Et le succès fut au rendez-vous, ce qui a largement contribué à augmenter le chiffre d'affaires et la notoriété sur cette période.



©Outdoor Services

# COLRUYT GROUP EN CHIFFRES

## 1. Activités

### 1.1. Investissements réalisés

(En millions EUR)	2014/2015	2013/2014
<b>I. Commerce de détail (retail)</b>	<b>272,0</b>	<b>216,0</b>
Magasins Colruyt Belgique	112,6	92,3
OKay, Bio-Planet et Cru	21,5	15,0
Dreamland Belgique et France et Dreambaby	4,8	7,5
Colruyt France	10,6	11,3
Autres et immobilier	122,5	89,9
<b>II. Commerce de gros et foodservice</b>	<b>49,1</b>	<b>47,9</b>
Commerce de gros	8,5	9,4
Foodservice	14,4	7,6
Immobilier	26,3	30,9
<b>III. Autres activités</b>	<b>10,0</b>	<b>22,7</b>
<b>IV. Activités corporate non attribuées</b>	<b>37,8</b>	<b>35,7</b>
<b>Total groupe consolidé</b>	<b>368,9</b>	<b>322,3</b>

L'augmentation des investissements au cours de la période écoulée est principalement due aux éléments suivants :

- la construction de nouveaux magasins pour Colruyt, OKay, Bio-Planet et Cru en Belgique ;
- la construction du centre de distribution et de retour de Colruyt à Ath/Lessines ;
- la finalisation du centre de distribution et des bâtiments administratifs de Retail Partners Colruyt Group à Malines ;
- le début de la construction d'un site de production supplémentaire pour Colruyt Group Fine Food à Hal ;
- les travaux de réaménagement du centre de distribution de Solucious sur le site de Laekenbeek ;
- la finalisation d'un nouveau centre de distribution régional pour Collect&Go à Erpe-Mere ;
- un nouveau centre de données à Hal ;
- les travaux préparatoires en vue de la construction d'une nouvelle aile administrative sur le site de Wilgenveld à Hal.

Les éventuelles acquisitions ou participations mises à part, Colruyt Group prévoit de réaliser au cours de l'exercice 2015/2016 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 et de stations-service 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 centre de distribution de Colruyt à Ath/Lessines, au centre de distribution d'OKay et de Bio-Planet à Lot, à la construction d'un site de production supplémentaire pour Colruyt Group Fine Food à Hal et à la construction d'une nouvelle aile administrative sur le site de Wilgenveld à Hal.

## 1.2. Centres de distribution et bâtiments administratifs

	m <sup>2</sup>	nombre
<b>Centres de production/de distribution</b>		
Belgique <sup>(1)</sup>	566.599	23
France		
Distribution alimentaire	29.160	2
Livraisons aux indépendants	25.000	1
Foodservice	91.602	18
Plateformes de redistribution	16.169	22
<b>Bâtiments administratifs (surfaces de bureaux) en Belgique<sup>(1)(2)</sup></b>	<b>129.211</b>	<b>27 sites</b>

(1) Y compris les sites de Symeta et de Colruyt Group Fine Food.

(2) Dans le cadre des travaux de démolition et de construction de la phase 1 sur le site de 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>.

## 1.3 Magasins intégrés de Colruyt Group à la fin de la période

	14/15	13/14	12/13	11/12	10/11	09/10
<b>BELGIQUE + LUXEMBOURG</b>						
Colruyt						
- nombre <sup>(1)</sup>	236	234	227	221	217	214
dont en location externe	21	19	22	22	21	28
- en milliers de m <sup>2</sup>	384	373	349	343	325	317
OKay <sup>(2)</sup>						
- nombre	110	98	88	80	74	66
dont en location externe	19	12	11	11	10	9
- en milliers de m <sup>2</sup>	63	56	49	44	39	34
Bio-Planet						
- nombre	13	11	8	7	7	6
dont en location externe	7	5	3	3	3	3
- en milliers de m <sup>2</sup>	9	8	6	5	5	4
Dreamland						
- nombre	41	39	38	35	34	29
dont en location externe	16	15	13	12	13	13
- en milliers de m <sup>2</sup>	77	74	72	68	63	58
Dreambaby						
- nombre	22	17	11	9	6	6
dont en location externe	11	11	6	4	4	4
- en milliers de m <sup>2</sup>	13	10	7	5	3	3
Cru						
- nombre	1					
dont en location externe	0					
- en milliers de m <sup>2</sup>	1					
<b>FRANCE<sup>(3)</sup></b>						
Colruyt						
- nombre	73	67	62	58	47	41
dont en location externe	4	5	4	5	4	4
- En milliers de m <sup>2</sup>	70	64	60	57	45	39
Coccinelle <sup>(4)</sup>						
- nombre	0	0	0	6	7	7
- en milliers de m <sup>2</sup>	0	0	0	3	3	3
Dreamland <sup>(5)</sup>						
- nombre	2	2	2	2	2	1
- en milliers de m <sup>2</sup>	4	4	4	4	4	2

(1) Nos 3 magasins au Luxembourg sont également inclus dans le nombre total de magasins. Depuis l'exercice 13/14, les magasins qui étaient fermés pour transformations à la fin de la période sont inclus dans le total. Lors des exercices précédents, les magasins temporairement fermés à la fin de la période n'étaient pas inclus dans le total.

(2) Chiffres incluant 2 magasins 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 2015, on recensait 73 magasins intégrés, représentant une surface totale de 70.000 m<sup>2</sup>.

(4) Les 5 magasins Coccinelle restants 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.

## 2. Personnel

### 2.1. Crédation d'emploi

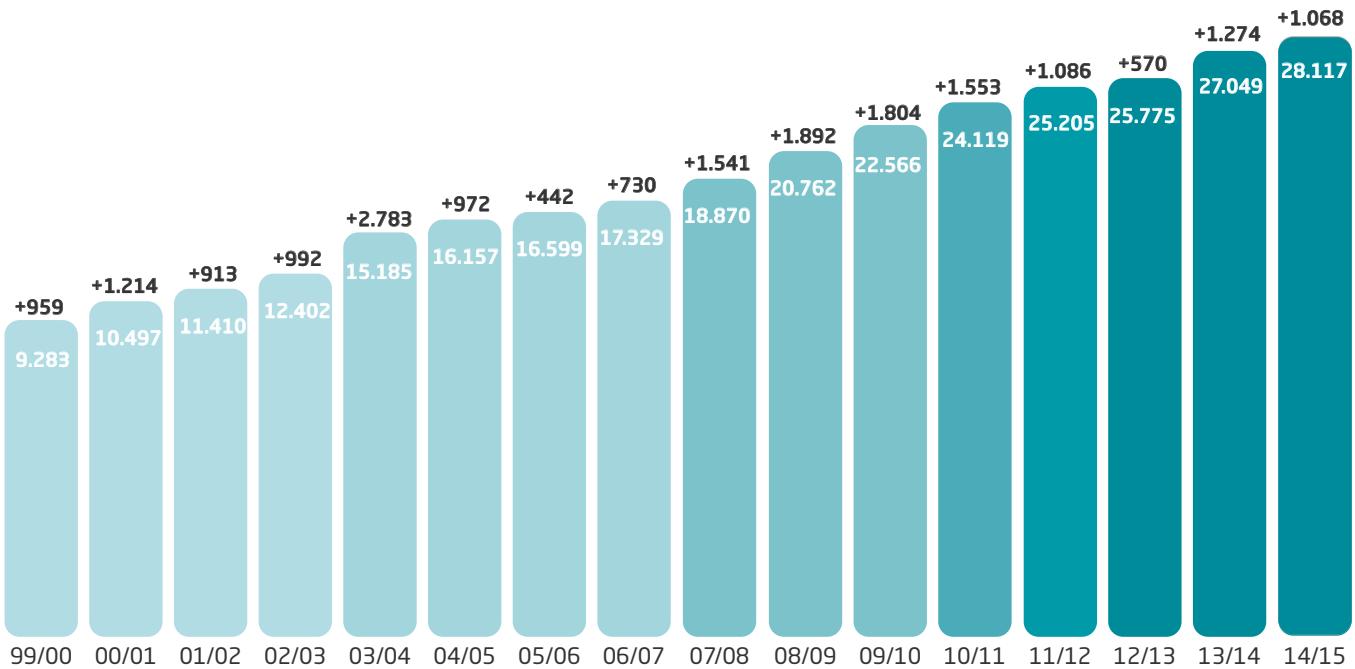
Répartition par secteur	Nombre de travailleurs			En équivalent temps plein		
	31.03.15	31.03.14	Écart p.r.à l'ex. précédent	31.03.15	31.03.14	Écart p.r.à l'ex. précédent
Commerce de détail (retail)	22.623	21.455	+ 1.168	21.129	20.043	+ 1.086
Commerce de gros et foodservice	3.056	3.050	+ 6	2.996	2.995	+ 1
Autres activités	227	318	- 91 <sup>(3)</sup>	216	304	- 88 <sup>(3)</sup>
Activités corporate (non attribuées)	2.211	2.226	- 15	2.150	2.155	- 5
<b>Total groupe</b>	<b>28.117</b>	<b>27.049</b>	<b>+ 1.068</b>	<b>26.491</b>	<b>25.497</b>	<b>+ 994</b>
- Belgique <sup>(1)</sup>	24.107	23.223	+ 884	22.781	21.976	+ 805
- Luxembourg	78	55	+ 23	78	54	+ 24
- France <sup>(2)</sup>	3.649	3.529	+ 120	3.350	3.225	+ 124
- Autres pays	283	242	+ 41	283	242	+ 41

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des étudiants jobistes employés durant le week-end ou les vacances scolaires (4.629 au 31/03/2015 et 4.374 au 31/03/2014).

(2) Pour la France, il est tenu compte dans le tableau du nombre de travailleurs à la clôture au 31/12. Au 31/03/2015, la France comptait 3.591 travailleurs (3.388 équivalents temps plein). À la fin de la période écoulée, la France totalisait 77 étudiants jobistes employés durant le week-end ou les vacances scolaires.

(3) Cette diminution est due à la cessation des activités offset chez Symeta.

### 2.2. Évolution de l'effectif de Colruyt Group (en nombre de collaborateurs)

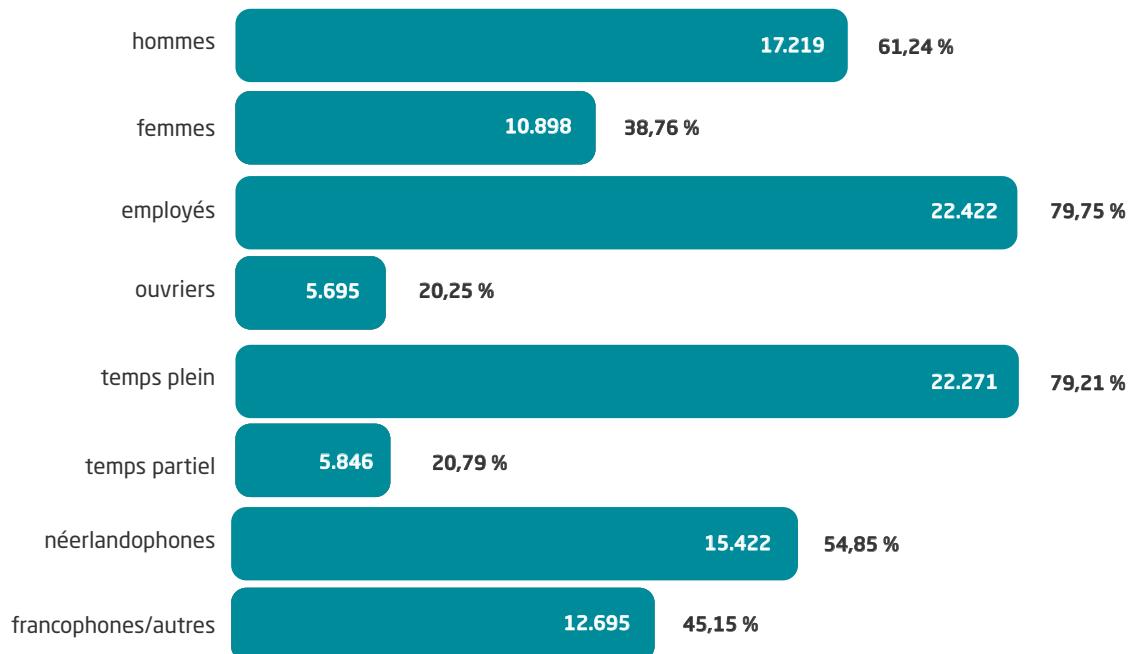


### 2.3. Nationalités

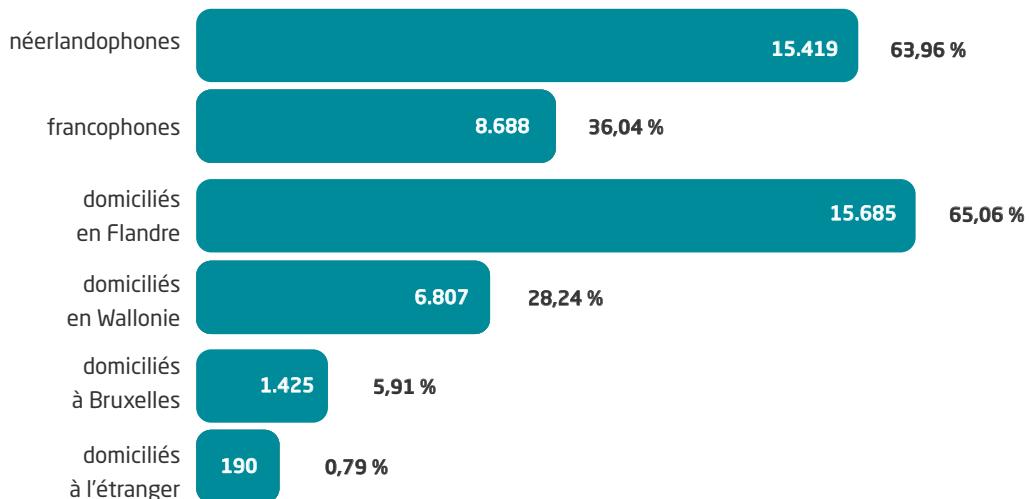
À la fin de l'exercice, l'effectif en Belgique se composait de 77 nationalités différentes, dont 144 Néerlandais, 159 Français, 143 Italiens, 45 Espagnols et Portugais, 23 Polonais et Roumains, 18 Allemands, 10 Grecs et 36 ressortissants d'autres pays européens. Par ailleurs, 411 collaborateurs ont une nationalité africaine, 86 une nationalité asiatique et 21 une nationalité américaine.

## 2.4. Nombre de travailleurs à la fin de la période écoulée

Le nombre de travailleurs au sein du groupe est de 28.117 à la fin de la période écoulée, dont :



Le nombre de travailleurs employés en Belgique est de 24.107 à la fin de la période écoulée, dont :



## 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 lors de l'exercice écoulé 3,17 % des charges salariales belges totales. Le groupe mise avant tout sur des formations dans les domaines du leadership stratégique, de la gestion des changements, de l'efficacité au travail et du développement du savoir-faire.

## 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 1.071,94 millions d'euros, un montant qui se compose pour 241,73 millions d'euros de cotisations patronales en faveur de l'ONSS et des autres assurances légales, et pour 830,20 millions d'euros de salaires bruts et rémunérations. Sur les 830,20 millions d'euros de salaires bruts, 91,32 millions d'euros sont cédés à la sécurité sociale et 131,20 millions d'euros sont reversés sous la forme de précompte professionnel. Les travailleurs perçoivent en fin de compte un montant net de 607,68 millions d'euros, soit 56,69 % de la charge salariale totale incomptant à l'employeur.

Colruyt Group a cédé au cours de l'exercice 2014/2015 un montant de 317,03 millions d'euros à la sécurité sociale : 225,71 millions d'euros de cotisations patronales et 91,32 millions d'euros de cotisations personnelles des salariés.

Charges salariales totales	(En millions EUR)
Charges salariales totales	1.071,94 (100 %)
Cotisations patronales à l'ONSS et assurances	241,73 (22,55 %)
Rémunérations ou salaires bruts	830,20 (77,45 %)
Cotisations des salariés à l'ONSS	91,32 (8,52 %)
Précompte professionnel sur les salaires (réductions des charges incluses)	131,20 (12,24 %)
Rémunérations ou salaires nets	607,68 (56,69 %)

## 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 898,83 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 296,51 millions d'euros.

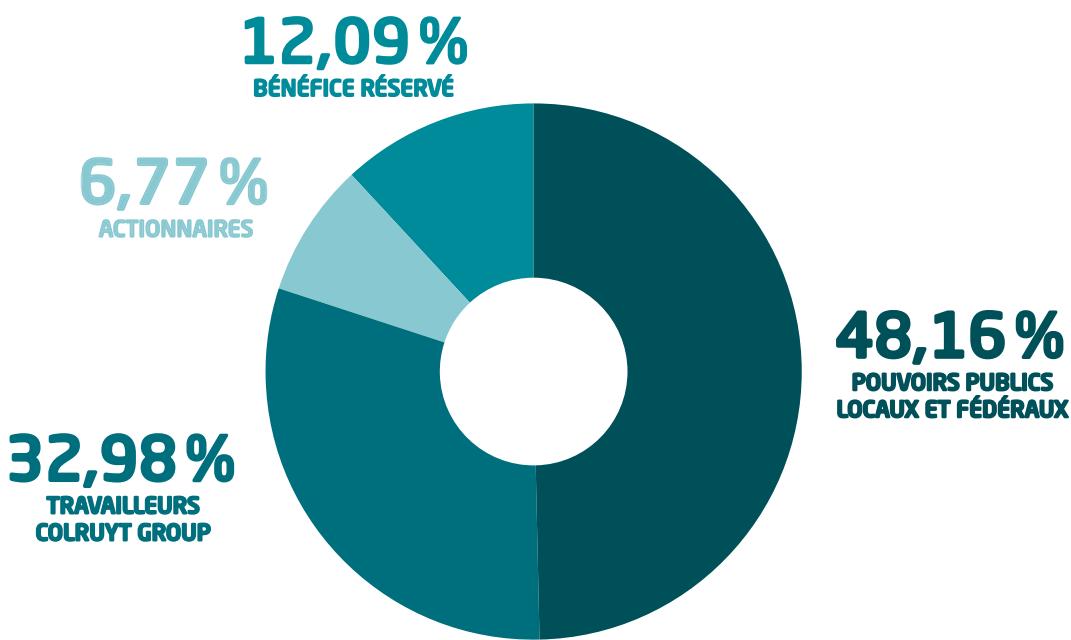
### Contributions cédées au Trésor belge

	En millions EUR
Sécurité sociale <sup>(1)</sup>	317,03
Précompte professionnel sur les salaires <sup>(1)</sup>	131,20
Impôt des sociétés sur le résultat	137,80
Taxes sur les produits (douane, accises)	278,83
Précompte mobilier	16,75
Précomptes immobiliers	7,82
Droits d'enregistrement, taxes provinciales et communales et autres taxes fédérales	9,41
<b>Total</b>	<b>898,83</b>

(1) Y compris les 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 <sup>(2)</sup> représente 1,87 milliard d'euros. De ce montant, 48,16 % vont aux divers pouvoirs publics locaux et fédéraux sous forme de taxes, 32,98 % sont versés aux travailleurs pour les prestations fournies, 6,77 % vont aux actionnaires <sup>(3)</sup> et les 12,09 % 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 :



(2) Les accises payées ont été intégrées à la valeur ajoutée nette afin que la contribution totale au Trésor s'élevant à 898,83 millions d'euros puisse s'exprimer intégralement en pourcentage de la valeur ajoutée nette ainsi corrigée.

(3) Ce mode de calcul ne tient pas compte des rachats ou des destructions d'actions propres.

## 2.8. Implication financière

### 2.8.1. Participation bénéficiaire

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 bénéficiaire. Les travailleurs employés en France sont soumis à un régime distinct conforme à la législation française.

#### Historique de la participation bénéficiaire en Belgique

- Depuis 1988, un groupe important de cadres participent au 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 bénéficiaire 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 apportée au cadre législatif, une cotisation de solidarité de 13,07 % est retenue depuis 2013 sur ces avantages liés aux résultats.
- Pour l'exercice 2014/2015, sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale, une participation aux bénéfices de 7,02 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 18,82 millions d'euros sera versé en vertu de la CCT 90 du 20 décembre 2007 concernant les avantages non récurrents liés aux résultats. La participation bénéficiaire totale s'élève donc à 25,84 millions d'euros. Ce montant a été calculé sur la base du bénéfice d'exploitation, transaction avec l'Auditorat non comprise.

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

Année	Montant Participation aux bénéfices en millions EUR <sup>(1)</sup>	Total 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		5,54	11.985	4,35	101.339	7.620
	14,95		14,95				
	-----		-----				
	24,84	19.605	20,49				
2011-2012	8,97		5,55	13.797	3,42	97.196	7.080
	15,62		15,62				
	-----		-----				
	24,59	20.877	21,17				
2012-2013	7,46		4,64	13.807	2,82	63.921	7.396
	18,56		18,56				
	-----		-----				
	26,02	21.203	23,20				
2013-2014	5,43		3,66	14.948	1,77	37.378	7.301
	16,95 <sup>(2)</sup>		16,95				
	-----		-----				
	22,38	22.249	20,61				
2014-2015	7,02		4,71	15.404	2,31	47.942	7.476
	18,82 <sup>(2)</sup>		18,82				
	-----		-----				
	25,84	22.880	23,53				
<b>TOTAL</b>	<b>276,13</b>		<b>188,61</b>		<b>87,41</b>	<b>2.852.323</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.

• Avantage non récurrent 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 l'avantage non récurrent lié aux résultats (CCT 90) (6,21 millions d'euros en 14/15 et 5,59 millions d'euros en 13/14).

## 2.8.2. Augmentation de capital réservée au personnel

Afin de permettre aux collaborateurs de profiter de la croissance de la firme, nous les encourageons depuis 1987 à participer au capital. Par le biais d'une augmentation de capital annuelle réservée au personnel, ils peuvent souscrire à un cours avantageux (dans les limites du cadre légal) à des actions de la société mère S.A. Éts 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 écoulé, en novembre 2014, 2.420 collaborateurs ont souscrit à 466.754 actions, apportant ensemble un capital de 14,00 millions d'euros. Depuis 1987, les collaborateurs du groupe ont souscrit à (après conversion) 20.778.428 actions de leur propre entreprise ou de la société mère, pour un montant total de 182,98 millions d'euros.

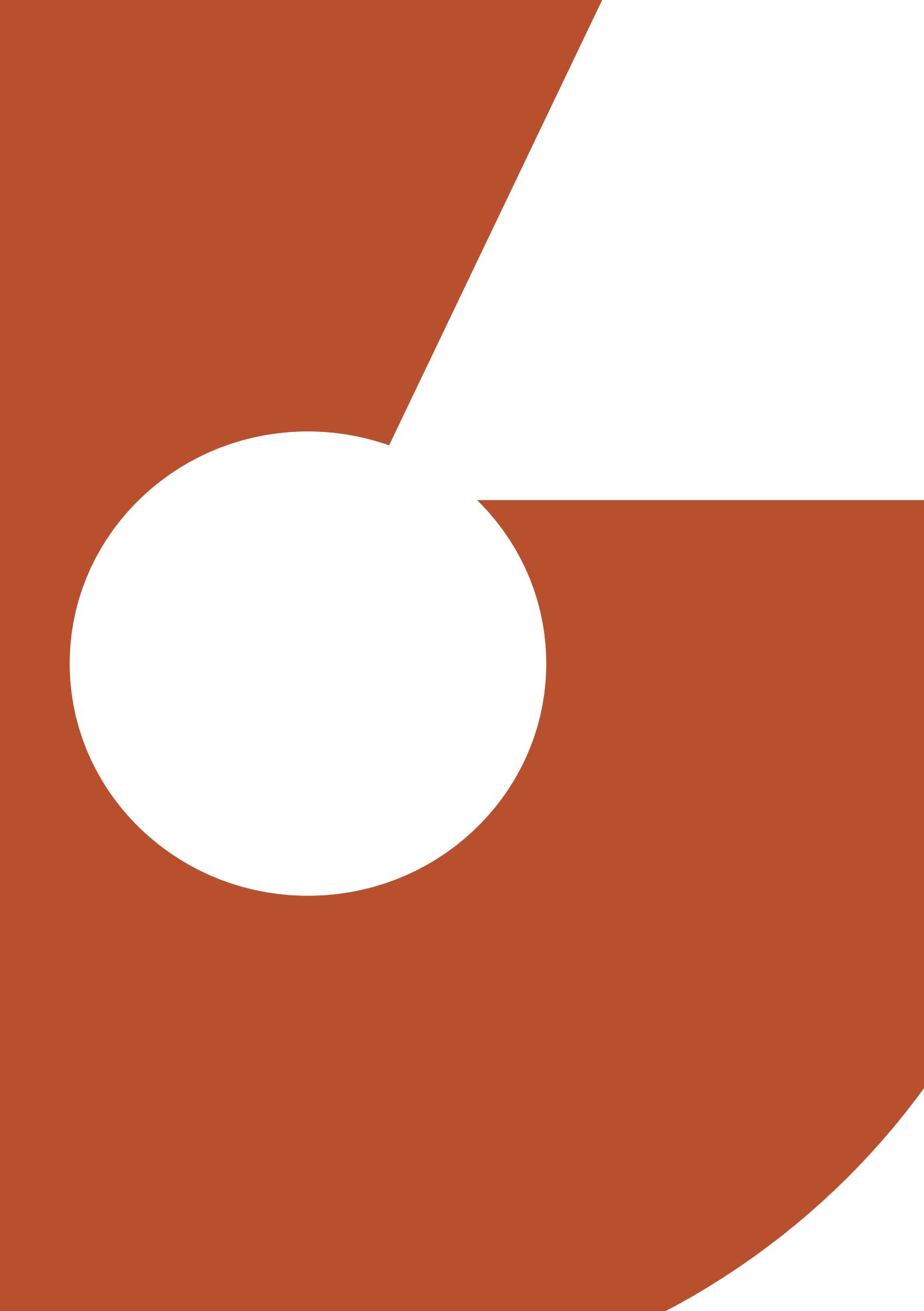
## Augmentations de capital réservées au personnel depuis 1987

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
2014	14,00	466.754
<b>TOTAL</b>	<b>182,98</b>	<b>20.778.428</b>

## 3. Principaux chiffres sur 5 ans

(en millions EUR)	2014/15	2013/14	2012/13	2011/12	2010/11
Chiffre d'affaires	8.916,8	8.652,0	8.311,6	7.847,6	7.280,1
Commerce de détail	6.770,3	6.534,6	6.309,4	5.996,7	5.613,5
Commerce de gros et foodservice	1.540,8	1.490,0	1.380,1	1.290,6	1.263,4
Autres activités	749,6	763,5	750,5	686,3	548,0
Inter-secteurs	-143,9	-136,1	-128,4	-126,1	-144,8
 Bénéfice brut	 2.219,0	 2.151,0	 2.106,3	 2.008,6	 1.867,5
EBITDA <sup>(1)</sup>	699,7	686,8	699,9	681,4	621,1
Marge EBITDA <sup>(1)</sup>	7,9 %	7,9 %	8,4 %	8,7 %	8,5 %
EBIT <sup>(1)</sup>	495,4	488,1	515,1	485,2	472,2
Marge EBIT <sup>(1)</sup>	5,6 %	5,6 %	6,2 %	6,2 %	6,5 %
Bénéfice avant impôts <sup>(1)</sup>	510,7	497,1	502,5	488,8	477,7
Charge d'impôt	148,1	147,3	148,9	145,9	139,7
Bénéfice net <sup>(1)</sup>	362,6	349,8	353,6	342,9	337,9
Marge bénéficiaire nette <sup>(1)</sup>	4,1 %	4,0 %	4,3 %	4,4 %	4,6 %
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	570,1	605,7	655,0	541,0	489,6
Flux de trésorerie disponible	202,6	284,1	345,5	237,4	178,3
 Total capitaux propres	 1.800,7	 1.966,9	 1.792,9	 1.617,3	 1.488,8
Total du bilan au 31/3	3.661,2	3.721,8	3.443,3	3.167,0	3.017,3
 Investissements	 368,9	 322,3	 248,5	 298,2	 301,8
ROCE <sup>(1)</sup>	21,7 %	24,0 %	27,1 %	23,5 %	25,1 %
Capitalisation de marché à la fin de l'exercice	6.350,04	6.606,79	6.218,25	5.079,2	6.253,84
 Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	 149.419.713	 156.447.069	 156.217.581	 157.391.224	 158.032.176
Nombre d'actions en circulation	156.636.503	165.169.749	164.852.849	168.520.124	168.294.930
Bénéfice net par action (EPS)	2,21	2,24	2,26	2,18	2,14
Dividende par action	1,00	1,00	1,00	0,95	0,92
Rendement de dividende (dividende brut/prix de l'action)	2,47 %	2,50 %	2,65 %	3,15 %	2,48 %
 Nombre de travailleurs	 28.117	 27.049	 25.775	 25.205	 24.119
Nombre de travailleurs en ETP	26.491	25.497	24.287	23.555	22.588
 Nombre de magasins en gestion propre	 498	 468	 436	 418	 394
Surface commerciale des magasins en gestion propre en milliers de m <sup>2</sup>	622	590	547	529	488

(1) Afin de faciliter la comparaison, les chiffres de l'exercice 2014/15 s'entendent à l'exclusion du montant de la transaction avec l'Auditorat qui s'élève à 31,6 millions EUR.





# CORPORATE GOVERNANCE

Administration, surveillance et direction .....	122
Gouvernance d'entreprise / Administration durable	
incluant le rapport de rémunération.....	124
Actionnariat – actions Colruyt .....	134

# ADMINISTRATION, SURVEILLANCE ET DIRECTION

## 1. Conseil d'administration

### 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 Frans COLRUYT			2018 2017
Représentants des actionnaires majoritaires, administrateurs non exécutifs	François GILLET - Chief Investment Officer et Member of Executive Committee de la S.A. Sofina  ANIMA NV ayant comme représentant permanent : Jef Colruyt (président)	X		2016  2016
	HERBECO NV ayant comme représentant permanent : Piet Colruyt		X	2017
	FARIK NV ayant comme représentant permanent : Frans Colruyt			2017
	Wim COLRUYT		X	2018
Administrateurs indépendants	BVBA DELVAUX TRANSFER, ayant comme représentant permanent : Willy Delvaux	X	X	2017
	Astrid De Lathauwer		X	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.

### 1.2. Commissaire

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

### 1.3. Mandats

Aucun administrateur ne doit être renommé et aucun nouvel administrateur ne doit être nommé.

### 1.4. Administrateur honoraire

Leo DESCHUYTENEER

## 2. Direction

### 2.1. Conseil de direction de Colruyt Group

<b>Jef COLRUYT</b>	Administrateur délégué, CEO et COO Services
<b>Frans COLRUYT</b>	Administrateur délégué et COO Retail
<b>Dries COLPAERT</b>	Directeur général Colruyt France et Foodservice
<b>Dirk DEPOORTER</b>	Directeur général Retail Partners Colruyt Group
<b>Chris VAN WETTERE<sup>(1)</sup></b>	Directeur général Colruyt (à partir du 01/03/2015)
<b>Dirk BERTELOOT</b>	Directeur général Dreamland, Dreambaby et Collishop
<b>Marc HOFMAN</b>	Directeur financier
<b>Koen DE MAESSCHALCK</b>	Directeur People & Organisation
<b>Peter VANBELLINGEN</b>	Directeur Business Processes & Systems
<b>Koen BAETENS</b>	Directeur Technics, Real Estate & Energy&Immo (T&I) et WE-Power

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

<b>Jef Colruyt</b>	CEO
<b>2.2.1. Colruyt Group Services</b>	
<b>Jef Colruyt</b>	COO Services
<b>Marc HOFMAN</b>	Directeur financier
<b>Koen DE MAESSCHALCK</b>	Directeur People & Organisation
<b>Wim MERTENS</b>	Directeur adjoint Relations sociales
<b>Peter VANBELLINGEN</b>	Directeur Business Processes & Systems
<b>Philip D'HOOGE</b>	Directeur Premedia et Symeta
<b>Koen BAETENS</b>	Directeur Technics, Real Estate & Energy et WE-Power
<b>Filip VAN LANDEGHEM</b>	Directeur adjoint Real Estate et DATS 24

### 2.2.2. Retail

<b>Frans COLRUYT</b>	COO Retail
<b>Colruyt Meilleurs Prix</b>	
<b>Chris VAN WETTERE<sup>(1)</sup></b>	Directeur général (à partir du 01/03/2015)
<b>Tony DEBOCK</b>	Directeur Promotion groupes de produits
<b>Christophe DEHANDSCHUTTER</b>	Directeur des achats
<b>Martine PAUWELS</b>	Directrice Logistique et Transport
<b>Claude ROMAIN</b>	Directeur des Ventes Colruyt
<b>Rudi DEWULF</b>	Directeur adjoint des Ventes Colruyt Centre
<b>Bart DE SCHUTTER</b>	Directeur adjoint des Ventes Colruyt Centre Ouest
<b>Christian BOURG</b>	Directeur adjoint des Ventes Colruyt Sud Est

### OKay et Bio-Planet

<b>Fabrice GOBBATO<sup>(2)</sup></b>	Directeur général OKay (à partir du 01/03/2015)
<b>Frans COLRUYT</b>	Directeur général Bio-Planet (à partir du 01/03/2015)

### Dreamland, Dreambaby et Collishop

<b>Dirk BERTELOOT</b>	Directeur général
<b>André CERON</b>	Directeur adjoint Logistique et Services administratifs

### Retail Partners Colruyt Group

<b>Dirk DEPOORTER</b>	Directeur général
<b>Jean-François STEVENS</b>	Directeur des Ventes
<b>Erik PAPPAERT</b>	Directeur adjoint Logistique
<b>Jan PELGRIMS<sup>(3)</sup></b>	Directeur adjoint Achats (jusqu'au 31/12/2014)

### Retail France et Foodservice

#### Belgique et France

<b>Dries COLPAERT</b>	Directeur général Colruyt France et Foodservice
<b>Laurent FRANSIOLI</b>	Directeur Finance et Administration
<b>Antonio LOPEZ</b>	Directeur adjoint des Ventes Magasins intégrés
<b>Gilles POINSOT</b>	Directeur adjoint Achats Magasins intégrés
<b>Anthony MEILLER</b>	Directeur adjoint Magasins affiliés
<b>Geert ROELS</b>	Directeur adjoint T&I et Logistique
<b>Pascal DUBOIS</b>	Directeur opérationnel Foodservice France (RHD)
<b>Jean-Claude LEROY</b>	Directeur adjoint Achats (RHD)

### Colruyt Group Fine Food

<b>Stefan GOETHAERT</b>	Directeur Départements de production
-------------------------	--------------------------------------

### Cru

<b>Jean-Pierre ROELANDS</b>	Directeur Concepts de magasin
-----------------------------	-------------------------------

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

#### Période 2014/2015

(1) Chris Van Wettere a été nommé directeur général de Colruyt Meilleurs Prix à partir du 01/03/2015. Il succède ainsi à Luc Rogge, qui est entré en régime de fin de carrière en janvier 2014. Durant la période de transition de janvier 2014 à février 2015, Frans Colruyt, COO Retail, a repris provisoirement la majeure partie de ses tâches.

(2) Chez OKay, Chris Van Wettere est remplacé par Fabrice Gobbato, qui devient le directeur général des magasins OKay et OKay Compact. Le groupe tient à remercier Chris Van Wettere pour sa contribution à la forte croissance de l'enseigne OKay au cours de ces 12 dernières années. Depuis le 01/03/2015, Frans Colruyt est directement à la tête de l'enseigne Bio-Planet. Il demeure par ailleurs COO Retail de Colruyt Group.

(3) Le 01/01/2015, Jan Pelgrims a quitté le groupe pour endosser la fonction de directeur général d'Alvo. Le groupe tient à le remercier pour ses années d'implication au sein des services des achats de Colruyt Meilleurs Prix et ultérieurement de Retail Partners Colruyt Group.

# GOUVERNANCE D'ENTREPRISE / ADMINISTRATION DURABLE

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

### 1.1. Code de référence

La loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées a été publiée au Moniteur Belge le 23 avril 2010. La plupart des nouvelles obligations imposées par la loi 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 au 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 :

- 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, sans mettre en péril l'efficacité de son fonctionnement.
- Le Conseil d'administration compte actuellement 1 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 de 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, Jef Colruyt est à la fois Président du Conseil d'administration (en tant que représentant permanent de la S.A. Anima) 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.

### 1.2. Charte

#### 1.2.1. Assemblée générale

L'Assemblée générale annuelle des actionnaires se tient le dernier mercredi du mois de septembre à 16 h 00 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.

Les actions sont nominatives ou dématérialisées.

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 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.

## 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, Jef Colruyt est à la fois Président du Conseil d'administration (en tant que représentant permanent de la S.A. Anima) 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 administra-

teur 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/fr/informations-financieres](http://www.colruygroup.com/fr/informations-financieres). Les membres du Comité d'audit ne reçoivent pas d'indemnité spéciale en tant que membres de ce comité.

Le Conseil d'administration a également institué un Comité de rémunération composé des deux administrateurs indépendants et d'un administrateur non exécutif. Le Comité de rémunération assume les tâches décrites à l'article 526quater § 5 du Code des sociétés en ce qui concerne la politique de rémunération (au sens le plus large) des administrateurs et des membres du Conseil de direction. Le Comité de rémunération préparera également chaque année le rapport de rémunération pour le 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 2.4.

### 1.2.3. Gestion journalière

Sous la présidence de 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 People et Organisation (affaires du personnel), du directeur Business Processes & Systems du groupe et du directeur Technics, Real Estate & Energy.

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 « le développement durable », « la communication », « le marketing », « la politique en matière de personnel », etc.

Le Conseil d'avenir général se compose de tous les directeurs de Colruyt Group. En sa qualité de plateforme de concertation et de liaison, il porte principalement son attention sur le développement à long terme du groupe et se concerte au sujet de la vision et des objectifs communs de celui-ci.

Ces réunions sont planifiées respectivement toutes les quatre et toutes les huit semaines, et sont placées sous la présidence de 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 assurée par les administrateurs délégués Jef Colruyt et Frans Colruyt, qui mandatent à leur tour un certain nombre de compétences aux directeurs généraux des enseignes et aux directeurs des services du groupe (Finances, People & Organisation, Business Processes & Systems et Technics, Real Estate & Energy).

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.

### 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 à 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.

### 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 [colruytgroup.com/fr/informations-financieres](http://colruytgroup.com/fr/informations-financieres).

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

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

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

Enfin, la S.A. Établissements 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.

## 1.2.6. Informations destinées aux actionnaires

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

## 2. Événements pendant l'exercice

### 2.1. Comité d'audit

Le Comité d'audit a élaboré un règlement d'ordre intérieur et l'a publié sur notre site Internet [colruygroup.com/fr/informations-financieres](http://colruygroup.com/fr/informations-financieres).

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

Sous la présidence de François Gillet, le Comité s'est réuni le 13 juin 2014, le 12 septembre 2014, le 14 novembre 2014 et le 18 mars 2015. 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, à l'exception de la réunion qui s'est tenue en septembre 2014, lors de laquelle un administrateur était absent, mais s'est fait représenter par un collègue administrateur.

### 2.2. Comité de rémunération

Le Comité de rémunération a été constitué en septembre 2011. Astrid De Lathauwer et Willy Delvaux (S.P.R.L. Delvaux Transfer), administrateurs indépendants, et Wim Colruyt, administrateur non exécutif, composent le Comité de rémunération.

Ce Comité a élaboré un règlement d'ordre intérieur et l'a publié sur notre site Internet [colruygroup.com/fr/informations-financieres](http://colruygroup.com/fr/informations-financieres).

Sous la présidence d'Astrid De Lathauwer, le Comité de rémunération s'est réuni le 13 juin 2014, le 12 septembre 2014, le 14 novembre 2014 et le 20 mars 2015. 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). L'année passée, 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 2.4.

La rédaction finale de ce rapport a été finalisée lors de la réunion du Comité de rémunération du 12 juin 2015.

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

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

### 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 2014, septembre 2014, novembre 2014 et mars 2015. 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 en 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 projet 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 projet a débuté le 01/06/2012 pour s'achever à la fin 2014. Tout au long de ce projet, 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 projet 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 projet 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.

## 2.4. Rapport de rémunération pour l'exercice 2014 - 2015

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 CEO 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 éventail 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 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, qui 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 collaborateurs du groupe en Belgique<sup>(1)</sup>. 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 avantage non récurrent lié aux résultats 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. Sur avis du Comité de rémunération, le Conseil d'administration a décidé de majorer de 1 % les émoluments destinés aux administrateurs pour l'exercice 14/15, compte tenu de l'index.

En 2014/2015, les membres du Conseil d'administration ont perçu les émoluments suivants :

Émoluments perçus en 2014/2015 <sup>(2)</sup>	
Anima <sup>(3)</sup>	273.000 EUR
Herbeco	91.000 EUR
Farik	91.000 EUR
François Gillet <sup>(4)</sup>	91.000 EUR
Jef Colruyt	91.000 EUR
Frans Colruyt	91.000 EUR
Wim Colruyt	91.000 EUR
Willy Delvaux (S.P.R.L. Delvaux Transfer, administrateur indépendant)	91.000 EUR
Astrid De Lathauwer (administratrice indépendante)	91.000 EUR

(2) Montants bruts sur base annuelle.

(3) La S.A. Anima, filiale détenue à 100 % par le holding familial Korys (qui contrôle 49,81 % des actions de concert), assume le rôle de la présidence du Conseil d'administration ayant comme représentant permanent Jef Colruyt.

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

Sur avis du Comité de rémunération, le Conseil d'administration a décidé de réduire de 5.000 euros par administrateur sur base annuelle les émoluments des membres du Conseil d'administration pour l'exercice 15/16.

#### Répartition du bénéfice

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

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 30 septembre 2015 d'attribuer 3.310.089 EUR

sous la forme de tantièmes aux administrateurs suivants, représentant les actionnaires de référence du groupe :

#### Tantièmes exercice 2014/2015

Anima <sup>(5)</sup>	938.682 EUR
Herbeco <sup>(5)</sup>	790.469 EUR
Farik <sup>(5)</sup>	790.469 EUR
François Gillet <sup>(6)</sup>	790.469 EUR

(5) Anima, Herbeco et Farik sont des filiales détenues à 100 % par le holding familial Korys (qui contrôle 49,81 % des actions de concert).

(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), son employeur.

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. Ils représentent 1 % du bénéfice net de l'exercice 2014-2015 et sont octroyés afin de garantir la stabilité au sein de l'administration de l'entreprise. Ces tantièmes représentent au 31/03/2015 0,0529 % de la valeur de marché de l'entreprise.

Le bénéfice net pris en compte résulte du traitement comptable de l'amende de 31,6 millions EUR que le groupe doit payer aux pouvoirs publics belges dans le cadre de l'acceptation d'une transaction avec l'Autorité belge de la Concurrence. La baisse totale des tantièmes et émoluments octroyés aux administrateurs suite à cette transaction s'élèvera à 361.001 EUR.

#### Conseil de direction

Pour le CEO, 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 de la 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. Le salaire variable payé aux membres du Conseil de direction pour les prestations fournies au cours de l'exercice 2014-2015 sera tout de même réduit en raison de l'amende de 31,6 millions EUR à payer à l'Autorité belge de la Concurrence.

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 CEO 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 servibilité 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 CEO 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 CEO se compose pour l'exercice 2014-2015 des éléments suivants :

Salaire de base	623.580 EUR
Rémunération variable en espèces	593.458 EUR
Contributions payées pour l'assurance groupe	112.244 EUR
Autres composantes	7.920 EUR

Le salaire de base du CEO a été augmenté, à compter de l'exercice 2014-2015, après une décision prise par le Conseil d'administration en septembre 2014, qui a suivi l'argumentation du Comité de rémunération. Le Comité a argumenté que cette hausse du salaire de base était opportune étant donné d'une part le rapport entre la rémunération du CEO et les pratiques du marché, et d'autre part le pas que le groupe a pu franchir, sous l'impulsion du CEO, en vue de se préparer davantage aux défis futurs.

La rémunération variable en espèces payée durant l'exercice 2014-2015 au CEO dans le cadre des prestations fournies au cours de l'exercice 2013-2014, est restée stable par rapport à la rémunération variable en espèces payée au cours de l'exercice 2013-2014. Cela s'explique d'une part par une performance remarquable au niveau des critères de prestation individuels au cours des trois dernières années, et d'autre part par une baisse du % de l'EBIT par rapport à l'exercice précédent.

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 mem-

bres du Conseil de direction se compose globalement, pour l'exercice 2014-2015, des éléments suivants :

Salaire de base	2.173.521 EUR
Rémunération variable en espèces	1.406.248 EUR
Contributions payées pour l'assurance groupe	284.758 EUR
Autres composantes	30.240 EUR

Ces chiffres reflètent les montants bruts sur base annuelle. Par rapport à l'exercice précédent, un membre de la direction a quitté le groupe. Les chiffres reflètent la rémunération pour un exercice complet. Le salaire variable inclut la rémunération pour les prestations fournies au profit du groupe au cours de l'exercice 2013-2014. Un membre de la direction s'est vu octroyer pour la première fois un salaire variable au cours de l'exercice 2014-2015. Son temps de service était insuffisant lors des exercices précédents. 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.

La rémunération variable du CEO et des autres membres du Conseil de direction pour les prestations fournies au cours de l'exercice 2014-2015 sera calculée sur la base du bénéfice net comprenant l'effet du montant de 31,6 millions EUR que le groupe doit payer aux pouvoirs publics belges dans le cadre de l'acceptation d'une transaction avec l'Autorité belge de la Concurrence.

Les directeurs ont la possibilité, conformément à la loi du 22 mai 2001, de percevoir leur participation aux bénéfices sous la forme d'actions. Au cours de l'exercice 2014-2015, 215 actions ont été acquises par le biais de la participation aux bénéfices. 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.

### Informations relatives aux indemnités de départ

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

## 3. Gestion des risques et contrôle interne

### 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 visant à offrir une certitude raisonnable dans les domaines suivants :

- réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels ;
- efficacité et efficience 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, le groupe s'est inspiré des principes du cadre de référence COSO.

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

#### 3.2.1. Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle du groupe constitue la base de toutes les autres composantes des systèmes de gestion des risques et est principalement dominé par la culture d'entreprise. Sa particularité repose sur un certain nombre de piliers comme notre mission du groupe, nos valeurs, nos collaborateurs et notre organisation, qui forment un ensemble harmonisé (le « modèle organisationnel » du groupe) et contribuent dans le cadre du « savoir-faire » et de l'« esprit d'entreprendre » 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 transmission et l'expérience des valeurs du groupe (« bain des valeurs »), des codes de conduite et des cadres de direction ;
- le style de leadership et la fonction d'exemple du management ;
- une culture de l'efficacité des coûts ;
- la définition de la délégation et des responsabilités (« matrice décisionnelle ») ;
- la garantie de l'expertise de nos collaborateurs (descriptions de rôles, 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 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.

#### 3.2.2. Processus de gestion des risques

##### 3.2.2.1. Contexte et objectif

Colruyt Group a développé un certain nombre de processus de coordination en matière de gestion des risques structurée et systématique qui reposent sur les principes de l'Enterprise Risk Management (ERM). Cette initiative porte le nom de programme « Coris » (Colruyt Group Gestion des Risques) et a pour but d'une part d'augmenter la conscience du risque de tous les collaborateurs et d'autre part d'inventorier les risques auxquels nous sommes exposés pour ensuite pouvoir les maîtriser. Nous voulons encourager nos collaborateurs à prendre des risques contrôlés, vu que l'esprit d'entreprendre repose sur la prise de risques. À cette fin, tous les supérieurs hiérarchiques et collaborateurs concernés suivent les sessions de formation de Coris. Toutes les activités du groupe ont suivi le trajet Coris, tel que décrit ci-après.

##### 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'elevés, 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.

### 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 au paragraphe 3.2.3.2. ci-après.

## 3.2.3. Mesures en matière de gestion des risques et de contrôle interne

### 3.2.3.1. Généralités : processus et approche systématique

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

### 3.2.3.2. Principaux risques et mesures de gestion de Colruyt Group

#### 3.2.3.2.1. Risques stratégiques

##### • Risques liés à l'évolution du 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 ».

#### 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 collaborateurs et en instaurant un dialogue constructif – incluant l'écoute – avec tous les partenaires sociaux.

##### • Risque lié à l'informatique

Le groupe est dans une large mesure tributaire de ses systèmes informatiques, à savoir l'infrastructure, les réseaux, les systèmes d'exploitation, les applications et

les bases de données. Bien que la maintenance de ces systèmes soit assurée par une équipe de spécialistes expérimentés, une panne des systèmes, même pour une journée, peut signifier une perte de chiffre d'affaires immédiate pour le groupe. Le groupe tente de garantir la continuité du traitement des données par le biais de différents systèmes de copie et de backup, d'une planification de continuité et de scénarios de dérivation.

### 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 au paragraphe 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 ».

### 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 antérieur. 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 de 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 nouvelles mesures de gestion spécifiques ont été mises au point et implémentées depuis 2007 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 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 collaborateurs doivent respecter.

### 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) en cas d'incident.

### 3.2.4. Information et communication

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

Les principaux flux d'informations de gestion 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.

### 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 financière, 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.

## 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 :

### 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 en aucune 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.

### 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 division 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.

### 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.

# ACTIONNARIAT - ACTIONS COLRUYT

## Calendrier destiné aux actionnaires

16/09/2015	Date d'enregistrement pour le dépôt des actions en vue de la participation à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires
30/09/2015 (16 h)	Assemblée générale des actionnaires pour l'exercice 2014/2015 <b>Dividende (coupon 5)</b>
02/10/2015	Ex-date (détachement des coupons)
05/10/2015	Record date (centralisation des coupons)
06/10/2015	Mise en paiement
16/10/2015	Attestations relatives à l'exonération ou à la réduction du précompte mobilier sur les dividendes en notre possession
12/10/2015	Assemblée Générale Extraordinaire Augmentation du capital de la S.A. Éts Fr. Colruyt réservée aux membres du personnel de Colruyt Group (art. 609 du Code des sociétés)
14/12/2015 (17 h 45)	Publication des informations semestrielles de l'exercice 2015/2016
15/12/2015	Réunion d'information pour les analystes financiers
21/06/2016 (17 h 45)	Publication des résultats de l'exercice 2015/2016
22/06/2016	Réunion d'information pour les analystes financiers
29/07/2016	Publication du rapport annuel de l'exercice 2015/2016 sur notre site colruyтgroup.com
28/09/2016 (16 h)	Assemblée générale des actionnaires pour l'exercice 2015/2016

### 3.1. Dividende de l'exercice 2014/2015<sup>(1)</sup>

Le Conseil d'administration propose d'attribuer un dividende brut de 1,00 EUR aux actions de la S.A. Éts Fr. Colruyt participant aux bénéfices de l'exercice 2014/2015.

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 nécessaires doivent être en notre possession le 16 octobre 2015 au plus tard.

Le dividende de l'exercice 2014/2015 sera mis en paiement à partir du 6 octobre 2015, contre remise du coupon n° 5 aux guichets des institutions financières. BNP Paribas Fortis Banque agira en tant qu'organisme de paiement (Principal Paying Agent) des dividendes. Depuis son introduction en bourse en 1976,

l'action Colruyt a été scindée à plusieurs reprises. La dernière scission date du 15 octobre 2010 et consistait en une division par cinq de l'action. Depuis le 15 octobre 2010, seules les actions portant le code ISIN BE0974256852 sont cotées sur Euronext Bruxelles. En référence à la loi du 14 décembre 2005 portant suppression des titres au porteur, telle que modifiée par la loi du 21 décembre 2013, Colruyt a vendu en date du 24 mars 2015 sur le marché réglementé d'Euronext Bruxelles les actions au porteur restantes (28.395 actions au total), dont les titulaires ne s'étaient pas manifestés au 27 février 2015.

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 30 septembre 2015

Le produit net de la vente de ces titres au porteur a été transféré à la Caisse de Dépôts et Consignations de Bruxelles. Les personnes qui détiennent encore des anciennes actions Colruyt physiques et qui peuvent démontrer leur qualité de titulaire des titres (vendus), pourront obtenir la contre-valeur en espèces auprès de cette Caisse à partir du 1er janvier 2016. En ce qui concerne la perception éventuelle de dividendes sur ces actions papier (vendues) (avec les coupons joints), elles peuvent s'adresser à l'émetteur.

#### Information sur l'action Colruyt

Cotation

Euronext Brussels (depuis 1976)

Membre de l'indice Bel20



Ticker action

COLR

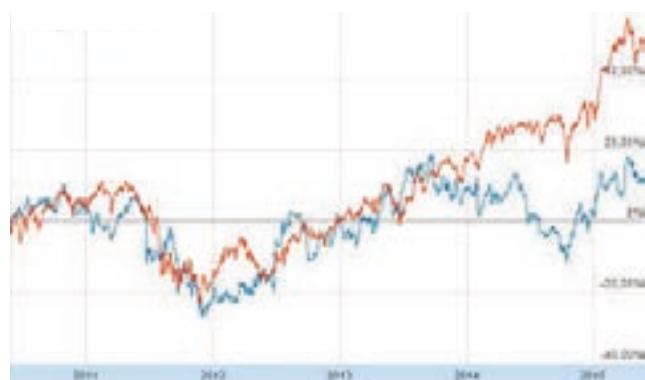
Code ISIN

BE0974256852

#### Historique du cours de l'action au cours de l'exercice écoulé



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



SOURCE : EURONEXT.COM

Colruyt ●  
Bel 20 ●

## 3.2. Aperçu des actions de la S.A. Éts Fr. Colruyt

	2014/2015	2013/2014
<b>Nombre d'actions</b>		
Actions ordinaires	156.636.503	156.169.749
Actions participant aux bénéfices	156.636.503	156.169.749
Actions détenues par la société	9.791.743	412.088
Actions détenues par des filiales	0	0
Solde des actions participant aux bénéfices au 1er juin <sup>(1)</sup>	146.844.760	155.757.661

#### Données par action (en euros) à la date de clôture de la période (31 mars)

Dividende brut	1,00	1,00
Dividende net/action ordinaire	0,75	0,75
Bénéfice <sup>(2)</sup>	2,21	2,24
Base de calcul (moyenne pondérée au 31/03) <sup>(3)</sup>	149.419.713 actions	156.447.069 actions

#### Cours boursier à Bruxelles (en EUR)

Cours boursier au 31/3	40,54	40,00
Cours le plus élevé de l'exercice (cours de clôture)	42,60	44,15
Cours le plus bas de l'exercice (cours de clôture)	32,935	36,055
Valeur boursière au 31/3 (en millions EUR)	6.350,04	6.606,79

(1) Situation respectivement au 01/06/2015 et au 01/06/2014.

(2) Effet du montant de la transaction avec l'Auditorat (31,6 millions EUR) compris.

(3) Calculé sur la base du nombre d'actions participantes, déduction faite des actions participantes détenues par la société et par ses filiales.

### 3.3. Rachat d'actions propres

Depuis plusieurs années, l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires mandate le Conseil d'administration de la S.A. Éts Fr. Colruyt aux fins de l'acquisition d'actions propres. Ces acquisitions d'actions interviennent conformément à l'article 620 du Code des sociétés et aux articles 205 à 207 de l'arrêté royal du 30 janvier 2001.

L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 14 octobre 2014 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.

Conformément à l'article 207 de l'arrêté royal du 30 janvier 2001, les informations relatives aux opérations de rachat effectuées doivent être communiquées à l'Autorité des Services et Marchés financiers (FSMA) au plus tard à la fin de la septième journée boursière suivant leur date d'exécution et être simultanément publiées par la société par le biais d'un communiqué de presse sur notre site web colruyтgroup.com.

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 9.644.369 actions propres, représentant un investissement total de 356,02 millions d'euros. Conformément à un mandat conféré par l'Assemblée générale extraordinaire du 16 octobre 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.

Au 31 mars 2015, la S.A. Éts Fr. Colruyt possède 9.791.743 actions propres, soit 6,25 % du nombre total d'actions émises (156.636.503) à la fin de la période. Pour la situation des actions propres au 1er juin 2015, nous renvoyons au tableau présenté ci-dessous.

Sous la condition suspensive de l'approbation par l'Assemblée générale, 47.942 actions propres seront octroyées aux travailleurs qui souhaitent recevoir leur participation aux bénéfices 2014/2015 sous la forme d'actions.

Conformément à l'article 622 § 1er du Code des sociétés, le Conseil d'administration décide que les droits aux dividendes des actions ou certificats détenus par la S.A. Éts Franz Colruyt continueront à être suspendus et sont échus 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	2014/2015
Actions propres en notre possession au début de la période (01/04/2014)	+ 9.184.747
Octroyées aux travailleurs dans le cadre de la participation aux bénéfices 2013/2014, en date du 30/09/2014	- 37.373
Rachetées en 2014/2015	+ 9.644.369
Destruction d'actions propres par acte notarié du 26/05/2014	- 9.000.000
<b>Nombre total d'actions propres en notre possession à la fin de la période (31/03/2015)</b>	<b>9.791.743</b>

#### Après la période

Rachat d'actions propres durant la période du 01/04/2015 au 01/06/2015	0
<b>Nombre total d'actions propres en notre possession au 01/06/2015</b>	<b>9.791.743</b>

### 3.4. Structure de l'actionnariat de la S.A. Éts Fr. Colruyt selon les dernières déclarations de transparence datant du 18/12/2014

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 18 décembre 2014 une dernière déclaration de participation mise à jour de la part de la famille Colruyt, du groupe Sofina et de Colruyt Group. Le 18 décembre 2014, des actions ont été négociées entre des membres de la « famille Colruyt et apparentés ».

Le 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 mai 2014, et d'autre part également de la création le 19 décembre 2014 de 466.754 actions dans le cadre de l'augmentation de capital réservée aux membres du personnel 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 18/12/2014

Nombre %

### I. Famille Colruyt et apparentés

	Nombre	%
1. Stichting Administratiekantoor Cozin	0	0,00
2. Famille Colruyt	9.505.969	6,07
3. S.A. Korys	17.051.498	10,89
4. S.A. H.I.M.	17.039.783	10,88
5. S.A. D.I.M.	17.042.500	10,88
6. S.A. H.I.M. TWEE	0	0,00
7. S.A. H.I.M. DRIE	17.130.124	10,94
8. S.A. D.H.A.M.	0	0,00
9. S.A. ANIMA	1	0,00
10. S.A. HERBEKO	1	0,00
11. S.A. FARIK	1	0,00
12. Stiftung Pro Creatura	149.605	0,10
13. S.A. Impact Capital	100.000	0,06
<b>TOTAL FAMILLE COLRUYT</b>		
<b>AGISSANT DE CONCERT</b>	<b>78.019.482</b>	<b>49,81</b>

### II. Colruyt Group

S.A. Éts Fr. Colruyt (actions propres rachetées)	9.491.743	6,06
<b>TOTAL COLRUYT GROUP</b>	<b>9.491.743</b>	<b>6,06</b>

### III. Groupe Sofina

S.A. Rebelco	8.500.000	5,43
<b>TOTAL GROUPE SOFINA</b>	<b>8.500.000</b>	<b>5,43</b>

<b>TOTAL FAMILLE COLRUYT, COLRUYT GROUP ET GROUPE SOFINA AGISSANT DE CONCERT</b>	<b>96.011.225</b>	<b>61,30</b>
--	-------------------	--------------

Dénominateur : 156.636.503 (situation au 19/12/2014)

Chaîne des entreprises contrôlées :

- La S.A. Établissements Fr. Colruyt 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.
- La S.A. DIM est contrôlée par la S.A. Korys, à son tour contrôlée par Stichting Administratiekantoor Cozin.
- La S.A. HIM est contrôlée par la S.A. Korys, à son tour contrôlée par Stichting Administratiekantoor Cozin.
- La S.A. HIM Twee est contrôlée par la S.A. Korys, à son tour contrôlée par Stichting Administratiekantoor Cozin.

• La S.A. HIM Drie 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.

• La S.A. DHAM 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.

• La S.A. Korys est contrôlée par Stichting Administratiekantoor Cozin.

• Stiftung Pro Creatura, fondation de droit suisse, et la S.A. Impact Capital 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.

### 3.6. Ethibel



La S.A. Éts Fr. Colruyt a été reconfirmée le 23/03/2015 dans l'indice Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe. L'indice Ethibel Sustainability Index (ESI) Europe se compose des 200 meilleurs élèves en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). La sélection de Colruyt par Forum Ethibel prouve que l'entreprise fait mieux que la moyenne au sein de son secteur sur le plan de la responsabilité sociétale (RSE) et qu'elle maintient l'équilibre entre la croissance économique, la protection de l'environnement et la justice sociale.

La sélection par Forum Ethibel se base en majeure partie sur une étude de l'agence européenne de notation Vigeo, qui est en charge de la collecte et du traitement des données, de l'analyse des résultats et du Benchmarking industriel.

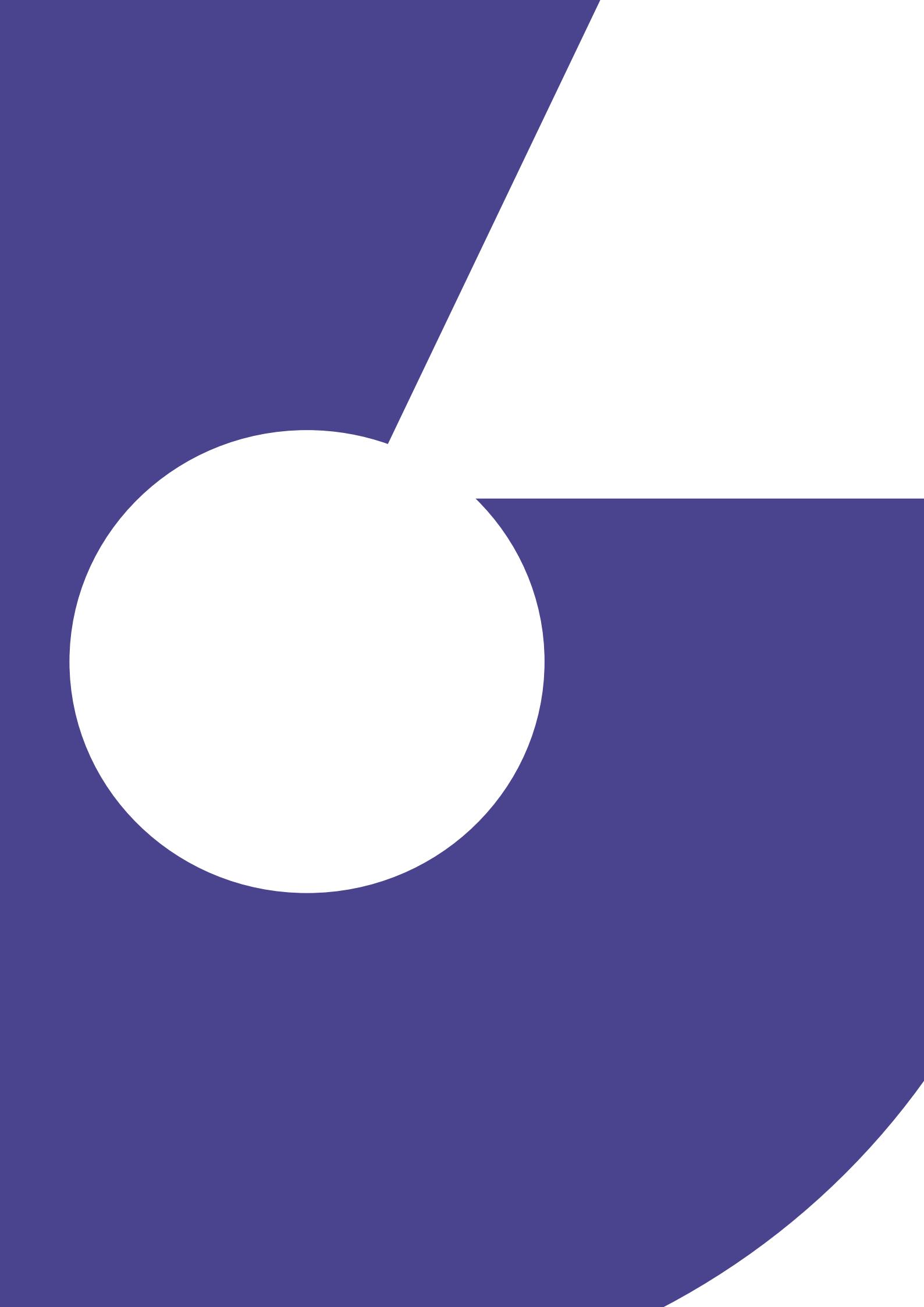
Forum ETHIBEL est une association indépendante belge créée en 1992 et reconnue en tant qu'experte de la notation, du contrôle indépendant et de la certification de produits et services répondant à des critères éthiques et sociaux et à des normes en matière d'environnement et de gouvernance d'entreprise (forumethibel.org).

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

Le 27 août 2014, la S.A. HIM a envoyé, au nom de toutes les parties agissant de concert, à la société et à la FSMA une actualisation des participations. Au 27 août 2014, le nombre d'actions concernées détenues de concert était de 94.965.731, soit 60,81 % des actions Colruyt en circulation à cette date (156.169.749).

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

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



# RAPPORT FINANCIER

Compte de résultats consolidé .....	140
État consolidé du résultat global .....	141
État consolidé de la situation financière .....	142
État consolidé des flux de trésorerie .....	143
État consolidé des variations des capitaux propres .....	144
Déclaration des personnes responsables .....	146
Rapport du commissaire .....	147
Notes aux états financiers consolidés .....	150

# COMpte DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ

	Note	2014/15	2013/14 <sup>(1)</sup>
<b>(en millions d'EUR)</b>			
Chiffre d'affaires	3.	8.916,8	8.652,0
Coût des marchandises vendues	3.	(6.697,8)	(6.501,0)
<b>Marge brute</b>	3.	2.219,0	2.151,0
Autres produits d'exploitation	4.	72,7	66,5
Services et biens divers	5.	(399,3)	(407,6)
Avantages du personnel	6.	(1.166,6)	(1.100,2)
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants		(204,3)	(198,7)
Autres charges d'exploitation	4.	(57,7)	(22,9)
Autres charges d'exploitation		(26,1)	(22,9)
Transaction <sup>(2)</sup>		(31,6)	-
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>		463,8	488,1
<b>Résultat d'exploitation (EBIT) transaction non comprise <sup>(2)</sup></b>		495,4	488,1
Produits financiers	7.	10,4	15,4
Charges financières	7.	(4,4)	(10,8)
<b>Résultat financier net</b>	7.	6,0	4,6
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	12., 13.	9,3	4,4
<b>Bénéfice avant impôts</b>		479,1	497,1
<b>Bénéfice avant impôts transaction non comprise <sup>(2)</sup></b>		510,7	497,1
Impôts sur le résultat	8.	(148,1)	(147,3)
<b>Bénéfice de l'exercice</b>		331,0	349,8
<b>Bénéfice de l'exercice transaction non comprise <sup>(2)</sup></b>		362,6	349,8
<b>Attribuable aux:</b>			
Participations ne donnant pas le contrôle		0,6	(0,2)
Actionnaires de la société mère		330,4	350,0
Bénéfice par action - de base et dilué (en EUR)	22.	2,21	2,24
Bénéfice par action - de base et dilué (en EUR) transaction non comprise <sup>(2)</sup>		2,42	2,24

(1) Certains chiffres de l'exercice 2013/14 ont été reclassés comme décrit dans la note 1.1. *Base de présentation*.

(2) "Transaction": Le 19 juin 2015 Colruyt Group a signé une transaction avec l'Auditorat de l'Autorité belge de la Concurrence (« l'Auditorat ») relative à la période 2002–2007. Le groupe accepte par ce biais de payer une amende de EUR 31,6 millions aux pouvoirs publics belges. Ce montant a été répercuté sur les coûts opérationnels de l'exercice 2014/15 et a été intégralement déduit de l'EBITDA, de l'EBIT, du Bénéfice avant impôts et du Bénéfice de l'exercice. Pour des raisons de comparabilité avec l'exercice précédent, l'ensemble des chiffres-clés consolidés sont présentés avec et sans l'effet de la transaction.

# ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

	Note	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)			
Bénéfice de l'exercice		331,0	349,8
<b>Eléments qui ne seront pas reclassés en résultat net</b>			
Ecarts actuariels sur passifs relatifs aux avantages du personnel à long terme	8., 24.	(8,0)	(0,6)
<b>Total des éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net</b>		<b>(8,0)</b>	<b>(0,6)</b>
<b>Eléments qui pourraient être reclassés en résultat net</b>			
Bénéfices/(pertes) résultant de la conversion de devises de filiales étrangères		1,4	(0,6)
Quote-part dans les autres éléments du résultat global des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	12., 13.	(3,0)	6,8
<b>Total des éléments qui pourraient être reclassés en résultat net</b>		<b>(1,6)</b>	<b>6,2</b>
Autres éléments du résultat global de l'exercice		(9,6)	5,6
<b>Résultat global de l'exercice</b>		<b>321,4</b>	<b>355,4</b>
<b>Attribuable aux:</b>			
Participations ne donnant pas le contrôle		0,6	(0,2)
Actionnaires de la société mère		320,8	355,6

L'état du résultat global ci-dessus présente tous les éléments après déduction d'impacts fiscaux.

# ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

	Note	31.03.15	31.03.14 <sup>(1)</sup>
(en millions d'EUR)			
Goodwill	9.	89,3	89,3
Immobilisations incorporelles	10.	59,5	52,9
Immobilisations corporelles	11.	1.802,7	1.647,7
Participations dans des entreprises associées	12.	0,1	0,1
Participations dans des coentreprises	13.	156,9	130,3
Placements	14.	26,6	29,7
Actifs d'impôt différé	17.	3,2	3,3
Autres créances	19.	41,9	26,6
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>2.180,2</b>	<b>1.979,9</b>
Stocks	18.	602,7	574,7
Créances commerciales	19.	478,2	490,7
Créances d'impôt exigible		17,0	5,0
Autres créances	19.	49,0	41,3
Placements	14.	23,6	25,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20.	309,2	602,6
Actifs détenus en vue de la vente	16.	1,3	2,2
<b>Total des actifs courants</b>		<b>1.481,0</b>	<b>1.741,9</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>3.661,2</b>	<b>3.721,8</b>
Capital		274,6	260,6
Réserves et résultats reportés		1.523,7	1.704,5
<b>Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</b>		<b>1.798,3</b>	<b>1.965,1</b>
Participations ne donnant pas le contrôle		2,4	1,8
<b>Total des capitaux propres</b>	21.	<b>1.800,7</b>	<b>1.966,9</b>
Provisions	23.	14,5	13,4
Passifs relatifs aux avantages du personnel	24.	72,2	56,0
Passifs d'impôt différé	17.	65,7	59,4
Passifs productifs d'intérêts et autres passifs	25., 26.	33,6	28,5
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>186,0</b>	<b>157,3</b>
Provisions	23.	32,2	4,9
Découverts bancaires	20.	0,7	0,6
Passifs productifs d'intérêts	25.	4,4	3,1
Dettes commerciales	26.	1.081,7	1.063,5
Passifs d'impôt exigible		67,8	55,9
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	26.	487,7	469,6
<b>Total des passifs courants</b>		<b>1.674,5</b>	<b>1.597,6</b>
<b>Total des passifs</b>		<b>1.860,5</b>	<b>1.754,9</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS</b>		<b>3.661,2</b>	<b>3.721,8</b>

(1) Certains chiffres de l'exercice 2013/14 ont été reclassés comme décrit dans la note 1.1. *Base de présentation.*

# ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

	Note	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)			
<b>Activités opérationnelles</b>			
Bénéfice de l'exercice		331,0	349,8
Ajustements pour:			
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants		204,3	198,7
Produits des placements et charges d'intérêts		(4,6)	(9,4)
Impôts sur le résultat	8.	148,1	147,3
Autres <sup>(1)</sup>		(10,3)	2,8
<i>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant les variations du fonds de roulement et des provisions</i>		668,5	689,2
Diminution/(augmentation) des créances commerciales et autres créances		2,3	(24,8)
Diminution/(augmentation) des stocks		(28,8)	(23,5)
(Diminution)/augmentation des dettes commerciales et autres passifs		14,0	101,4
(Diminution)/augmentation des provisions et passifs relatifs aux avantages du personnel		54,1	4,5
Intérêts payés		(1,7)	(1,5)
Intérêts perçus		7,1	8,3
Dividendes perçus		-	0,5
Impôts payés sur le résultat		(145,4)	(148,4)
<i>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</i>		570,1	605,7
<b>Activités d'investissement</b>			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(359,4)	(336,9)
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)		-	(1,1)
(Augmentation de participation dans)/remboursements de participations des entreprises associées et coentreprises	12., 13.	(20,3)	(0,1)
(Acquisitions)/cessions de placements	14.	6,4	(1,1)
(Prêts consentis)/remboursement de prêts consentis		(8,5)	2,9
Produits des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		14,3	14,7
<i>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</i>		(367,5)	(321,6)
<b>Activités de financement</b>			
Produits de l'émission d'actions	21.	14,0	11,4
Produits de l'augmentation de capital par des participations ne donnant pas le contrôle		-	0,1
Rachat d'actions propres		(356,1)	(35,7)
Nouveaux/(remboursement d') emprunts		-	1,0
Remboursement des dettes de contrats de location-financement		(3,3)	(2,6)
Dividendes et tantièmes payés		(151,2)	(160,1)
<i>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</i>		(496,6)	(185,9)
<b><i>Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</i></b>		<b>(294,0)</b>	<b>98,2</b>
Solde net de trésorerie et des équivalents de trésorerie au 1 avril		602,0	503,9
Effet des variations des taux de change		0,5	(0,1)
<b><i>Solde net de trésorerie et des équivalents de trésorerie au 31 mars</i></b>	20.	<b>308,5</b>	<b>602,0</b>

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

# ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Note	Attribuables aux actionnaires de la société mère <sup>(2)</sup>					Réserves actuarielles
	Nombre d'actions	Capital	Nombre d'actions propres	Actions propres		
<b>Au 1 avril 2014</b>	<b>165.169.749</b>	<b>260,6</b>	<b>9.184.747</b>	<b>(296,7)</b>	<b>(0,6)</b>	
Résultat global de l'exercice	-	-	-	-	-	(8,0)
Bénéfice de l'exercice	-	-	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global de l'exercice	-	-	-	-	-	(8,0)
<i>Transactions avec les actionnaires</i>	(8.533.246)	14,0	606.996	(65,2)	-	-
Augmentation de capital	21.	466.754	14,0	-	-	-
Rachat d'actions propres	-	-	9.644.369	(356,1)	-	-
Actions propres distribuées comme participation aux bénéfices	21.	-	(37.373)	1,5	-	-
Dividendes et tantièmes	21.	-	-	-	-	-
Annulation d'actions propres		(9.000.000)	-	(9.000.000)	289,4	-
Autres	-	-	-	-	-	-
<b>Au 31 mars 2015</b>	<b>156.636.503</b>	<b>274,6</b>	<b>9.791.743</b>	<b>(361,9)</b>	<b>(8,6)</b>	
<b>Au 1 avril 2013</b>	<b>164.852.849</b>	<b>249,2</b>	<b>8.350.868</b>	<b>(262,7)</b>	<b>-</b>	
Résultat global de l'exercice	-	-	-	-	-	(0,6)
Bénéfice de l'exercice	-	-	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global de l'exercice	-	-	-	-	-	(0,6)
<i>Transactions avec les actionnaires</i>	316.900	11,4	833.879	(34,0)	-	-
Augmentation de capital	21.	316.900	11,4	-	-	-
Rachat d'actions propres	-	-	897.800	(35,7)	-	-
Actions propres distribuées comme participation aux bénéfices	21.	-	(63.921)	1,9	-	-
Dividendes et tantièmes	21.	-	-	-	-	-
Participations ne donnant pas le contrôle suite à la libération de capital	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	(0,2)	-	-
<b>Au 31 mars 2014</b>	<b>165.169.749</b>	<b>260,6</b>	<b>9.184.747</b>	<b>(296,7)</b>	<b>(0,6)</b>	

(1) Seules les entreprises qui font partie du groupe Parkwind détiennent des instruments de couvertures de flux de trésorerie.

(2) Certains chiffres relatifs à l'exercice 2013/14 ont été reclasés comme décrit dans la note 1.1. *Base de présentation*.

Autres réserves			Résultats reportés	Total	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Ecarts de conversion cumulés	Réserves pour couvertures de flux de trésorerie <sup>(1)</sup>	Réserves pour actifs financiers disponibles à la vente				
(1,0)	(3,9)	1,8	2.004,9	1.965,1	1,8	1.966,9
1,4	(3,0)	-	330,4	320,8	0,6	321,4
-	-	-	330,4	330,4	0,6	331,0
1,4	(3,0)	-	-	(9,6)	-	(9,6)
-	-	(1,8)	(434,6)	(487,6)	-	(487,6)
-	-	-	2,4	16,4	-	16,4
-	-	-	-	(356,1)	-	(356,1)
-	-	-	0,5	2,0	-	2,0
-	-	-	(151,2)	(151,2)	-	(151,2)
-	-	-	(289,4)	-	-	-
-	-	(1,8)	3,1	1,3	-	1,3
0,4	(6,9)	-	1.900,7	1.798,3	2,4	1.800,7
(0,4)	(10,7)	1,8	1.814,0	1.791,2	1,7	1.792,9
(0,6)	6,8	-	350,0	355,6	(0,2)	355,4
-	-	-	350,0	350,0	(0,2)	349,8
(0,6)	6,8	-	-	5,6	-	5,6
-	-	-	(159,1)	(181,7)	0,3	(181,4)
-	-	-	1,9	13,3	-	13,3
-	-	-	-	(35,7)	-	(35,7)
-	-	-	(1,1)	0,8	-	0,8
-	-	-	(160,1)	(160,1)	-	(160,1)
-	-	-	-	-	0,3	0,3
-	-	-	0,2	-	-	-
(1,0)	(3,9)	1,8	2.004,9	1.965,1	1,8	1.966,9

# 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 exercices 2014/15 et 2013/14, établis conformément aux 'International Financial Reporting Standards' (IFRS), tels qu'approuvés par l'Union européenne jusqu'au 31 mars 2015, 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 entités 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

# RAPPORT DU COMMISSAIRE



**KPMG Réviseurs d'Entreprises**  
 Prins Boudewijnlaan 24d  
 2650 Kontich  
 Belgique

Tel. +32 (0)3 821 17 00  
 Fax. +32 (0)3 825 20 26  
[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 2015

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 2015, 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 2015, 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 consolidé de la situation financière au 31 mars 2015, le compte de résultats consolidé, 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 consolidé de la situation financière s'élève à EUR (million) 3.661,2 et l'état consolidé du résultat global se solde par un bénéfice de l'exercice d'EUR (million) 321,4.

### 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 (ISA). Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux exigences déontologiques, ainsi que de planifier et de réaliser l'audit en vue d'obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

KPMG Réviseurs d'Entreprises, à Bruxelles (ex CPMGSCP), est à moitié tenue par le CPUG (network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative) (CPMG International) et à moitié

KPMG Réviseurs d'Entreprises  
 CPMGSCP,  
 Société civile à forme permanente  
 et à responsabilité limitée  
 Tél. BE 0470 122 546  
[www.kpmg.be](http://www.kpmg.be)

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les comptes consolidés. Le choix des procédures mises en œuvre, y compris l'évaluation du risque que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, relève du jugement du commissaire. En procédant à cette évaluation des risques, le commissaire prend en compte le contrôle interne du Groupe relatif à l'établissement de comptes consolidés donnant une image fidèle, cela afin de définir des procédures d'audit appropriées selon les circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe. Un audit consiste également à apprécier le caractère approprié des méthodes comptables retenues, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion 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 2015, 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 (plus en particulier Partie 4 Corporate Governance et Partie 5 Rapport financier du rapport annuel) sur les comptes consolidés.

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit 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:



*Rapport du commissaire à l'assemblée générale de Ets. Fr. Colruyt  
SA pour l'exercice clos le 31 mars 2015  
Rapport sur les comptes consolidés*

- Le rapport de gestion sur les comptes consolidés 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. 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 3 juillet 2015

KPMG Réviseurs d'Entreprises  
Commissaire  
représentée par

L. Ruysen  
Réviseur d'Entreprises

# NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

1. Méthodes comptables significatives.....	151
2. Information sectorielle .....	162
3. Chiffre d'affaires et marge brute.....	165
4. Autres produits et charges d'exploitation.....	166
5. Services et biens divers.....	167
6. Avantages du personnel.....	167
7. Résultat financier net.....	168
8. Impôts sur le résultat.....	168
9. Goodwill .....	169
10. Immobilisations incorporelles.....	170
11. Immobilisations corporelles.....	172
12. Participations dans des entreprises associées .....	174
13. Participations dans des coentreprises (joint ventures) prises selon la méthode de mise en équivalence .....	174
14. Placements.....	176
15. Regroupements d'entreprises.....	176
16. Groupe d'éléments bilanaires à céder destiné à la vente et cessions de filiales .....	176
17. Actifs et passifs d'impôt différé.....	177
18. Stocks.....	178
19. Crédits commerciaux et autres créances.....	178
20. Trésorerie et équivalents de trésorerie.....	180
21. Capitaux propres.....	180
22. Bénéfice par action .....	181
23. Provisions.....	182
24. Passifs non courants relatifs aux avantages du personnel .....	182
25. Passifs productifs d'intérêts .....	184
26. Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs.....	185
27. Gestion des risques .....	185
28. Droits et engagements hors bilan.....	188
29. Passifs éventuels et actifs éventuels .....	189
30. Dividendes payés et proposés.....	189
31. Parties liées .....	190
32. Evénements postérieurs à la date de clôture .....	191
33. Honoraires du commissaire.....	191
34. Liste des sociétés consolidées.....	192
35. Etats financiers abrégés (non consolidés) de la S.A. Ets. Fr. Colruyt, établis selon les normes comptables belges.....	193

# NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les notes aux états financiers consolidés suivantes font partie intégrale de ces états financiers consolidés.

## 1. Méthodes comptables significatives

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 2014/15, clôturés au 31 mars 2015, englobent l'Entreprise, ses filiales (ci-après dénommées conjointement 'Colruyt Group') ainsi que les participations de Colruyt Group dans les entreprises associées et les coentreprises.

Les états financiers consolidés pour l'exercice 2014/15 ont été approuvés pour publication par le Conseil d'Administration du 19 juin 2015, sous réserve de l'approbation des états financiers statutaires non consolidés lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires qui se tiendra le 30 septembre 2015. 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 états financiers statutaires non consolidés qui auraient un impact sur les états financiers consolidés.

### 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 dérivés et des actifs financiers disponibles à la vente ou détenus à des fins de transaction, 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 consolidés 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 significatives 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 le goodwill (voir note 9. *Goodwill*), les actifs financiers (voir note 14. *Placements*), les impôts différés (voir note 17. *Actifs et passifs d'impôt différé*), les stocks (voir note 18. *Stocks*), les provisions (voir note 23. *Provisions*) et les avantages du personnel (voir note 24. *Passifs non courants relatifs aux avantages du personnel* et note 26. *Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs*).

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 effectifs peuvent s'écartier de ces estimations.

Les estimations et leurs hypothèses sous-jacentes sont examinées et révisées

annuellement. 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).

Colruyt Group a décidé d'apporter quelques modifications à la présentation des états financiers consolidés.

À partir de l'exercice 2014/15, la dotation, l'utilisation et la reprise des provisions et pertes de valeur sur actifs courants sont reprises dans le compte de résultats dans la catégorie des coûts à laquelle elles se rapportent. Les rubriques concernées ont été ajustées pour l'exercice comparatif 2013/14 par une reclassification dans le compte de résultats pour un montant de EUR 5,7 millions. Ceci mène à une augmentation des coûts repris sous 'Services et biens divers' de EUR 3,7 millions, une augmentation des coûts repris sous 'Avantages du personnel' de EUR 3,1 millions et une diminution des 'Autres charges d'exploitation' de EUR 1,1 million. Par conséquent, la ligne 'Provisions et pertes de valeur sur actifs non courants' est supprimée.

En outre, à partir de l'exercice 2014/15, les provisions courantes seront présentées séparément des provisions non courantes dans l'état consolidé de la situation financière. Dans les chiffres comparatifs de l'exercice 2013/14, un montant de EUR 4,9 millions a été transféré vers les provisions courantes.

Les deux reclassifications mentionnées ci-dessus n'ont pas d'impact sur la marge brute, le résultat d'exploitation (EBIT) ou le bénéfice de l'exercice.

Enfin, la présentation de l'état consolidé des variations des capitaux propres a été modifiée. Cette modification a entraîné une reclassification entre les balances d'ouverture de l'exercice comparatif d'un montant de EUR 7,7 millions. Plus précisément, les balances d'ouverture de la 'Décoûte sur augmentations de capital', des 'Plus-values sur les actions attribuées comme participation aux bénéfices' et de la 'Variation de la provision de la participation aux bénéfices en actions' qui étaient présentées dans le rapport annuel 2013/14 dans les 'Autres réserves', ont été transférées aux 'Résultats reportés'. En plus, un montant de EUR 0,5 million a été transféré de la ligne 'Rachat d'actions propres' à la ligne 'Actions propres distribuées comme participation aux bénéfices'. Il s'agit d'un résultat sur actions attribuées comme participation aux bénéfices. Pour une description du contenu des réserves, nous vous renvoyons à la note 1.4. *Autres méthodes comptables significatives*.

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

## 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 2015 inclus. Les normes (amendements), interprétations et améliorations suivantes s'appliquent à Colruyt Group à partir du 1 avril 2014, dont aucune n'a un impact significatif sur les états financiers consolidés de Colruyt Group:

- IAS 28 (Amendement), '*Investissements dans des entreprises associées et des coentreprises*'. L'amendement concerne principalement la comptabilisation des coentreprises selon la méthode de la mise en équivalence. Cet amendement clarifie l'application d'IFRS 5 'Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées' à une participation, ou une partie d'une participation, dans une entreprise associée ou dans une coentreprise qui satisfait aux critères pour être classée comme détenue en vue de la vente. De plus, lorsque l'influence notable ou le contrôle commun prend

fin, même si la participation dans l'entreprise associée devient une participation dans une coentreprise ou inversement, l'entité ne réévaluera pas la participation restante.

- IAS 32 (Amendement), '*Instruments financiers: présentation – Compensation des actifs et passifs financiers*'. L'amendement clarifie les règles en matière de compensation des actifs et passifs financiers.
- IAS 36 (Amendement), '*Dépréciation d'actifs – Information à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers*'. La note explicative obligatoire sur la valeur recouvrable est limitée 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 après déduction des coûts de vente.
- IAS 39 (Amendement), '*Instruments financiers: Comptabilisation et évaluation – Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture*'. Le renouvellement (novation) d'un dérivé désigné en tant qu'instrument de couverture ne doit pas être considéré comme un événement qui mène à la cessation de la comptabilité de couverture si certains critères sont satisfaits.
- IFRS 10, '*Etats financiers consolidés*'. 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 une entité;
  - (b) l'exposition à, ou la détention de droits aux rendements variables en raison des liens avec une entité;
  - (c) la capacité d'exercer un pouvoir sur une entité afin d'influencer ces rendements.
- IFRS 11, '*Partenariats*'. IFRS 11 remplace IAS 31 '*Participations dans des coentreprises*'. La norme traite de la classification des partenariats dans lesquels deux, voire plus d'entités se partagent le contrôle. SIC 13, '*Entités contrôlées en commun – Apports non monétaires par des coentrepreneurs*' a été annulé à la suite de la publication d'IFRS 11. En application d'IFRS 11, les partenariats sont classifiés:
  - soit comme des activités conjointes;
  - soit comme des coentreprises (joint ventures).
 A titre de comparaison, sous IAS 31, il existait trois types de partenariats: les entités contrôlées conjointement, les actifs contrôlés conjointement et les activités contrôlées conjointement. De plus, les coentreprises doivent être comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.
- IFRS 12, '*Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités*'. 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. Pour Colruyt Group, la norme a uniquement un impact sur les informations à fournir dans les notes 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*'. Cet amendement limite les retraitements potentiels suite à l'application des normes IFRS 10, IFRS 11 et IFRS 12 à une année.
- IFRS 10, 12 et IAS 27 (Amendement) '*Entités d'investissement*'. Certaines entités d'investissement sont dispensées de consolidation et doivent présenter leurs investissements sur une ligne dans l'état de la situation financière, évalués à la juste valeur. De nouvelles notes explicatives sont également introduites pour les entités d'investissement selon IFRS 12 et IAS 27.

Les normes (amendements), interprétations et améliorations suivantes, pertinentes pour le groupe et qui étaient déjà publiées lors de l'approbation de ces états financiers consolidés, n'ont pas été appliquées anticipativement par Colruyt Group:

- IAS 1 (Amendement), '*Présentation des états financiers – Initiative concernant les informations à fournir*' (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group 1 avril 2016). L'amendement clarifie les règles en matière du principe de l'importance relative, de la présentation de l'état de la situation financière et de l'état du résultat global et

en matière de l'ordre des notes explicatives aux états financiers. Cet amendement n'a pas d'impact sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

- IAS 16 et IAS 38 (Amendement), '*Immobilisations corporelles et incorporelles – Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables*' (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group 1 avril 2016). Cet amendement clarifie que la méthode d'amortissement des immobilisations corporelles ne peut pas être fondée sur le rythme des produits générés dans le temps. Pour les immobilisations incorporelles, une telle méthode d'amortissement n'est permise que lorsque certaines conditions limitées sont remplies. Cet amendement n'a pas d'impact sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.
- IAS 19 (Amendement), '*Avantages du personnel – Contributions des membres du personnel*' (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group 1 avril 2015). 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 sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.
- IFRS 9, '*Instruments financiers*' (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group 1 avril 2018). Cette norme remplacera IAS 39 '*Instruments financiers: Comptabilisation et évaluation*'. IFRS 9 introduit un nouveau modèle de comptabilisation de pertes de valeur sur base des pertes «attendues», ainsi que des amendements limités à la classification et l'évaluation des actifs financiers. IFRS 9 contient aussi de nouvelles règles générales concernant la comptabilité de couverture qui alignent la comptabilité de couverture sur les activités de gestion des risques. L'impact de cette norme n'a pas encore été estimé.
- IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28 (Amendement), '*Entités d'investissement - Application de l'exemption de consolidation*' (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group 1 avril 2016). Cet amendement clarifie

quand les exemptions de consolidation pour les entités d'investissement peuvent être appliquées. Cet amendement n'a pas d'impact sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

- IFRS 10 et IAS 28 (Amendement), '*Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et sa participation dans des entreprises associées ou coentreprises*' (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group 1 avril 2016). L'amendement résout une contradiction entre IFRS 10 et IAS 28. Les amendements clarifient que lors d'une vente ou d'un apport d'actifs à une coentreprise ou une entreprise associée, la manière de comptabiliser le profit ou la perte dépend du fait que les actifs constituent une entreprise (business) ou non selon IFRS 3, '*Regroupements d'entreprises*'. Lorsque les actifs constituent une entreprise, le profit ou la perte est comptabilisé dans son entièreté. Dans le cas contraire, la quote-part maintenue par l'investisseur dans le profit ou la perte est éliminée. Colruyt Group prévoit que cet amendement n'aura pas d'impact sur ses états financiers consolidés.
- IFRS 11 (Amendement), '*Partenariats – Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une activité conjointe*' (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group 1 avril 2016). Lorsqu'une entreprise acquiert une participation initiale ou additionnelle dans une activité conjointe et si celle-ci constitue une 'entreprise' telle que définie par IFRS 3, '*Regroupements d'entreprises*', les principes décrits dans IFRS 3 '*Regroupements d'entreprises*' doivent être appliqués à la transaction. Le cas échéant, les notes explicatives relatives aux regroupements d'entreprises doivent également être préparées. Colruyt Group prévoit que cet amendement n'aura pas d'impact sur ses états financiers consolidés.
- IFRS 15, '*Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients*' (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group 1 avril 2017). Cette nouvelle norme remplacera les normes existantes IAS 18 '*Produits des activités ordinaires*' et IAS 11 '*Contrats de construction*', ainsi que quelques interprétations IFRIC qui y sont liées, comme IFRIC 13 '*Programmes de fidélisation de la clientèle*'. Cette norme introduit un nouveau modèle en cinq étapes pour la reconnaissance des

produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients. Le principe de base de cette norme est que l'entité doit comptabiliser les produits des activités ordinaires de manière à représenter les transferts de biens ou de services promis aux clients, et ceci pour un montant correspondant à la contrepartie que l'entité s'attend à recevoir en échange de ces biens et de ces services. En outre, cette norme introduit des notes plus détaillées concernant les produits. L'analyse de l'impact potentiel de cette norme pour Colruyt Group est en cours.

- Améliorations aux IFRS cycle 2010-2012, publiées en décembre 2013 (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group 1 avril 2015), 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 significatif sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.
- Améliorations aux IFRS cycle 2011-2013, publiées en décembre 2013 (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group 1 avril 2015), sont une série de petites améliorations aux normes existantes: IFRS 1 '*Première application des normes internationales d'informations financières*', IFRS 3 '*Regroupements d'entreprises*', IFRS 13 '*Evaluation de la juste valeur*', IAS 40 '*Immeubles de placement*'. Ces améliorations n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.
- Améliorations aux IFRS cycle 2012-2014, publiées en septembre 2014 (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group 1 avril 2016), sont une série de petites améliorations aux normes existantes: IFRS 5 '*Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*', IFRS 7 '*Instruments financiers: Informations à fournir*', IAS 19 '*Avantages du personnel*' et IAS 34 '*Information financière intermédiaire*'. Ces améliorations n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

- IFRIC 21, 'Taxes prélevées par une autorité publique' (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group 1 avril 2015). Cette interprétation indique dans quelles circonstances une taxe imposée par une autorité publique doit être comptabilisée en appliquant IAS 37 'Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels'. L'application de cette interprétation n'a pas d'impact sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

### **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. Il est question de contrôle lorsque Colruyt Group est exposé à, ou détient des droits sur, des rendements variables en raison de ses liens avec la participation et lorsque Colruyt Group détient la possibilité d'influencer ces rendements par le biais de son pouvoir sur la participation. Pour déterminer si ce contrôle existe ou non, on tient compte de tous les faits et circonstances. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle effectif débute et ceci jusqu'au moment où le contrôle cesse.

Les participations ne donnant pas le contrôle sont présentées séparément 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 entre les actionnaires. La valeur comptable de la quote-part de Colruyt Group et des participations ne donnant pas le contrôle est donc ajustée directement dans les capitaux propres 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 éventuelle participation ne donnant pas le contrôle.

Les montants relatifs à la filiale 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. 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, après l'application de la méthode de mise en équivalence, il existe un indice de perte de valeur, Colruyt Group calcule le montant de la perte de valeur comme étant la différence entre la valeur recouvrable de la participation dans

l'entreprise associée et sa valeur comptable. 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 l'état de la situation financière de Colruyt Group et les pertes supplémentaires ne sont plus comptabilisées, sauf si Colruyt Group a contracté des obligations au nom de cette entreprise associée.

#### **c. Coentreprises (joint ventures)**

Les coentreprises sont les entités sur lesquelles Colruyt Group exerce un contrôle conjoint selon un accord contractuel. Un contrôle conjoint suppose que les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime de toutes les parties partageant 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. Si, après l'application de la méthode de mise en équivalence, il existe un indice de perte de valeur, Colruyt Group calcule le montant de la perte de valeur comme étant la différence entre la valeur recouvrable de la coentreprise et sa valeur comptable.

#### **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 aucun indice d'une éventuelle perte de valeur.

#### **e. Regroupements d'entreprises**

Les acquisitions d'entreprises (comme défini par IFRS 3 'Regroupements d'entreprises') sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition. La contrepartie transférée

à l'occasion d'un regroupement d'entreprises est calculée comme étant la somme des justes valeurs à la date d'acquisition des actifs transférés par l'acquéreur, des passifs contractés par l'acquéreur à l'égard des propriétaires antérieurs de l'entreprise acquise et des instruments de capitaux propres émises par l'acquéreur en échange du contrôle de l'entreprise acquise.

Les frais relatifs à l'acquisition sont immédiatement comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus, sauf s'ils sont liés à l'émission de titres d'emprunt ou de capitaux propres. Dans ce cas-là, ces coûts sont comptabilisés, respectivement, comme une déduction des titres d'emprunt et des capitaux propres.

Le cas échéant, la contrepartie transférée dans le cadre d'un regroupement d'entreprises inclut tout actif ou passif résultant d'un accord de contrepartie éventuelle, évalué à sa juste valeur à la date d'acquisition. Les variations ultérieures de la juste valeur de la contrepartie éventuelle qui constituent des ajustements de période d'évaluation (voir ci-dessous) sont reflétées dans le coût d'acquisition. Toutes les autres variations de juste valeur de la contrepartie éventuelle présentée comme actif ou passif sont comptabilisées conformément aux normes IFRS applicables. Lorsqu'une obligation de payer une contrepartie éventuelle répond à la définition d'un instrument financier classée en capitaux propres, elle ne doit pas être réévaluée et son règlement ultérieur doit être justifié au sein des capitaux propres.

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 qui étaient précédemment repris parmi les autres éléments du résultat global suite à la participation dans l'entreprise acquise, sont traités sur la même base qui serait requise au cas où l'entité reprenante vendrait la participation antérieurement détenue en direct.

Les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables qui répondent aux critères de comptabilisation d'IFRS 3 'Regroupements d'entreprises' sont comptabilisés à leur jus-

te valeur à la date d'acquisition, sauf pour:

- les actifs ou passifs d'impôt différé et les passifs ou actifs liés aux dispositions visant les avantages des membres du personnel, qui sont comptabilisés et évalués conformément IAS 12 'Impôts sur le résultat' et IAS 19 'Avantages du personnel', respectivement;
- les passifs ou les instruments de capitaux propres liés au remplacement par Colruyt Group de rémunérations sous la forme de paiements fondés sur des actions d'une entreprise acquise, qui sont évalués conformément à IFRS 2 'Paiement fondé sur des actions';
- des actifs (ou des groupes d'actifs 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 présente des montants provisoires relatifs aux rubriques pour lesquels la comptabilisation est inachevée. Pendant la période d'évaluation (voir ci-dessous), les montants provisoires sont ajustés, et/ou des actifs et/ou passifs additionnels sont comptabilisés, afin de tenir compte d'informations nouvelles obtenues relatives aux faits et 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 obtient l'information recherchée 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 écarts 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 'Écarts de conversion cumulés', repris dans le poste 'Autres réserves', à l'exception de la partie qui est attribuée aux participations ne donnant pas le contrôle.

Au moment de la sortie du périmètre d'une activité à l'étranger (par exemple vente de la totalité de la participation de Colruyt Group dans une activité à l'étranger, ou vente donnant lieu à une perte de contrôle d'une filiale qui comprend une activité à l'étranger, ou vente donnant lieu à une perte du contrôle conjoint sur une coentreprise qui comprend une activité à l'étranger, ou vente donnant lieu à une perte d'influence notable sur une entreprise associée qui comprend une activité à l'étranger), tous les écarts de change cumulés en capitaux propres en rapport avec cette activité attribuables aux actionnaires de Colruyt Group sont reclasés 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 reclasés en résultat.

Dans le cas d'une sortie partielle qui n'entraîne pas de perte de contrôle par Colruyt Group d'une filiale qui comprend une activité à l'étranger, la quote-part des écarts de change cumulés est réattribuée aux participations ne donnant pas le contrôle et n'est pas comptabilisée en résultat. Pour toutes les autres sorties partielles (c.-à-d. réductions de la participation de Colruyt Group dans des entreprises associées ou des coentreprises qui n'entraînent pas une perte d'influence notable ou du contrôle conjoint), la quote-part des écarts de conversion 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 qui sont évalués sur base de coûts historiques, sont convertis au taux de change à la date de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires libellés en devises étrangères, qui sont évalués à leur juste valeur, sont convertis aux taux de change appliqués à la date de la détermination de leurs justes valeurs.

## **1.4. Autres méthodes comptables significatives**

### 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 déjà détenue 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 résultant d'une acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement en compte de résultats.

Pour les participations dans des entrepri-

ses 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 indices de 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 identifiables de façon séparée et quantifiables 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 et pour l'utiliser ou vendre.

Les frais activés sont comptabilisés au coût intégral et comprennent donc les coûts des matières premières, les coûts salariaux directs et une part raisonnable des coûts 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 auquel 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 prêtées à être mises en service.

Les immobilisations incorporelles qui ne sont pas encore prêtées à être mises en service et les immobilisations incorporelles ayant une durée d'utilité indéterminée sont soumises 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 logiciels, les licences, 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:

- logiciels, licences et permis d'exploitation: 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.

saires 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 annuellement et sont modifiés si nécessaire.

Colruyt Group a choisi de présenter les subventions en capital en déduction de la valeur d'acquisition des immobilisations corporelles. Les subventions sont comptabilisées 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 démolir et 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 de l'état de la situation financière.

#### **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 comptabili-

sées 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 sont comptabilisés dans l'état consolidé de la situation financière au début de la période de location, et ceci à leur juste valeur ou à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location, évaluée à la date de passation du contrat de location, si celle-ci est inférieure. Le passif correspondant à payer au bailleur est inscrit à l'état consolidé 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 sûr 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, si celle-ci est plus courte.

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 conditionnels 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 période 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 conditionnels, 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 de contrats de location simple, ces ristournes ou avantages sont comptabilisés comme étant constitutifs des coûts de location. La valeur totale des ristournes et des avantages, accordés par le donneur de location simple, est comptabilisée 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 dans des coentreprises.

Lors de leur comptabilisation initiale, ces participations sont évaluées à leur juste valeur majorée des coûts de transaction éventuels qui sont directement imputables. Ces participations sont reprises dans l'état de la situation financière sous les actifs financiers disponibles à la vente. Après la comptabilisation initiale, elles sont évaluées à leur juste valeur si celle-ci peut être déterminée de manière fiable. Si tel n'est pas le cas, 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 un indice objectif de perte de valeur. Cette perte de valeur est reprise dans le compte de résultats, et ceci ensemble avec les variations de la juste valeur déjà 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. Ces actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction à la juste valeur majorée des coûts de transaction éventuels. 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. S'il existe des indices objectifs d'une perte de valeur sur prêts et créances, le montant de la perte est égal à la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés (hors pertes de crédit futures qui n'ont pas encore été encourues), actualisée au taux d'intérêt effectif d'origine de l'actif financier.

La méthode du taux d'intérêt effectif est une méthode de calcul du coût amorti d'un instrument de dette 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 indemnités 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'instrument de dette ou, si cela est approprié, sur une période plus courte, à la valeur nette comptable initiale.

#### Placements à court terme

Les placements à court terme comprennent les titres détenus à des fins de transaction commerciales. Ils sont initialement classés dans les actifs courants et sont comptabilisés à leur juste valeur à la date de transaction. Ensuite ils sont évalués à la juste valeur et les profits ou pertes qui en résultent sont actés au compte de résultats.

#### Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les soldes bancaires. Ceux-ci sont comptabilisés à la date de transaction. 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 découvertes 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, ou les groupes d'actifs (actifs et obligations 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 (ou le groupe d'actifs) 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 destiné à être cédé) 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 destiné à être cédé) 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 ou les groupes d'actifs destinés à être cédés sont évalués à leur valeur comptable ou, si celle-ci est inférieure, à leur juste valeur diminuée des coûts de vente. Une perte de valeur est comptabilisée au sein du compte de résultats si nécessaire. L'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles cesse dès la classification comme détenus en vue de la vente. L'information comparative bilanitaire pour toutes périodes antérieures n'est pas retraitée afin de refléter la nouvelle classification dans l'état consolidé 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 importante 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 consolidé. Quand une activité est considérée être abandonnée, les chiffres comparatifs dans l'état consolidé du résultat global sont ajustés comme si l'activité avait déjà été abandonnée au début de la période comparative.

#### g. Pertes de valeur

La valeur comptable de tous les actifs, à l'exception des actifs d'impôt différé et des stocks, est évaluée au moins une fois par an afin d'identifier la présence d'éventuels indices de pertes de valeur. Si de tels indices existent, 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 prêtées à être mises en service sont soumis à un test de dépréciation au moins une fois par an (indépendamment de l'existence d'indices de pertes de valeur). 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 actualisée 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 unique. 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 concurrence de la différence est portée au compte de résultats consolidé. 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 ces 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 leur état 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 en cours**

Les contrats en cours 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. Lorsque le résultat d'un contrat en cours ne peut pas être estimé de façon fiable, les produits contractuels ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable que les coûts contractuels engagés seront recouverts. 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 de Colruyt Group et ceci sur base d'une capacité de production normale.

#### **j. Capitaux propres**

##### **Capital et résultats reportés**

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. Les coûts de transaction liés aux transactions de capital sont comptabilisés en déduction des capitaux propres.

##### **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 de transaction 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 les résultats reportés.

##### **Réserves actuarielles**

Les réserves actuarielles contiennent les écarts actuariels cumulés relatifs au régime de chômage avec complément d'entreprise, les primes d'ancienneté (sociétés belges) et aux indemnités fixées par la loi (sociétés françaises). Les écarts actuariels contiennent l'effet des ajustements liés à l'expérience ainsi que l'effet des modifications apportées aux paramètres actuariels.

##### **Ecart de conversion cumulés**

Les écarts de conversion cumulés représentent les écarts de conversion de devises cumulés qui sont générés lors de la consolidation d'entreprises de Colruyt Group ayant une autre monnaie fonctionnelle que l'euro.

##### **Réserves pour couverture de flux de trésorerie**

Cette réserve contient la partie effective de la variation nette cumulée de la juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie relatifs aux transactions couvertes.

##### **Réserves pour actifs financiers disponibles à la vente**

Cette réserve contient les variations de la juste valeur non réalisée des actifs financiers disponibles à la vente.

##### **Participations ne donnant pas le contrôle**

Les participations ne donnant pas le contrôle sont présentées séparément 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.

#### **k. Provisions**

Une provision n'est comptabilisée dans l'état consolidé de la situation financière 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 actuelles 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 obligations de garantie sont comptabilisées pour les produits vendus qui sont toujours sous garantie à la date de clôture. Elles sont établies sur base des chiffres historiques en matière de réparation et de remplacement.

En ce qui concerne les contrats déficitaires, une provision est comptabilisée dans l'état consolidé de la situation financière pour tenir compte de la différence entre les coûts inévitables en vue de l'exécution des obligations du contrat et les bénéfices attendus du contrat. Avant d'établir une provision, Colruyt Group comptabilise toute perte de valeur éventuelle sur les actifs dédiés à ce contrat.

### I. Avantages du personnel

#### **Avantages postérieurs à l'emploi: régimes à cotisations définies avec rendement garanti par la loi**

En Belgique, les employeurs sont tenus de garantir un rendement minimum pour les régimes à cotisations définies tout au long de la carrière. 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 ou l'employé que les cotisations comptabilisées dans le compte de résultats de l'exercice durant lequel elles sont exigibles. En attendant une position définitive de l'IASB et de l'IFRS IC concernant la comptabilisation de ce type de régimes de retraite, Colruyt Group évalue le passif à la valeur intrinsèque. Ceci implique que le calcul du passif tient compte du rendement minimum garanti uniquement jusqu'à la date de clôture.

#### **Avantages postérieurs à l'emploi: régime de chômage avec complément d'entreprise**

La possibilité de départ en retraite anticipé, telle 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'entreprise 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'une 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 chaque exercice comptable. Ces obligations sont comptabilisées dans l'état de la situation financière 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 comprend la variation de la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies

pour les services rendus par les membres du personnel au cours des périodes antérieures qui résulte d'une modification ou d'une réduction du régime;

- le bénéfice ou la perte éventuelle lors de la liquidation du régime;
- les intérêts nets sur le passif net sont la conséquence de l'écoulement du temps;
- les écarts actuariels comprennent l'effet des écarts entre les hypothèses actuarielles antérieures et ce qui s'est effectivement produit et l'effet des modifications apportées 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 résultats sous le 'Résultat financier net'. Les écarts actuariels sont repris dans les autres éléments du résultat global.

#### **Autres avantages postérieurs à l'emploi**

Les autres avantages à payer postérieurement à l'emploi 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

### **Produits provenant de la vente de biens**

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 impliqué dans la gestion, telle qu'elle incombe normalement au propriétaire, ni dans le contrôle effectif des biens cédés, lorsque le montant des produits des activités ordinaires peut être évalué de façon fiable, lorsqu'il est probable que les avantages économiques associés à la transaction iront à Colruyt Group et lorsque les coûts déjà 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, sans les réductions et ristournes. 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 consolidé de la situation financière.

Pour certains produits ou services, tels que des cartes de téléphone et des tickets de parcs d'attractions, Colruyt Group agit comme un intermédiaire. Par conséquent, seule la commission est comptabilisée dans le chiffre d'affaires.

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.

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de biens dans le secteur 'Commerce de détail (Retail)' 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.

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de biens dans le secteur 'Commerce de gros et Foodservice' est comptabilisé lors de la livraison ou de l'enlèvement par les clients.

### **Produits 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 provenant des certificats verts**  
Colruyt Group obtient des certificats verts des gouvernements régionaux pour la production d'électricité. Les produits qui proviennent de ces certificats sont comptabilisés dans le compte de résultats consolidé au moment de la production, dans la rubrique 'Autres produits d'exploitation'.

Pour les activités en tant que fournisseur d'énergie, Colruyt Group est tenu de remettre des certificats périodiquement, afin de satisfaire aux quotas imposés par les gouvernements régionaux. Pour y satisfaire, Colruyt Group utilise des certificats provenant de l'activité de production, ainsi que des certificats achetés au marché.

Dans l'état consolidé de la situation financière, les certificats qui n'ont pas encore été utilisés à la date de clôture sont repris sous les 'Charges à reporter'. Les certificats achetés sont évalués au prix d'achat, les certificats obtenus résultant de l'activité de production sont évalués au prix minimal garanti par les gouvernements régionaux.

## **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 tous 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 consolidé, sauf lorsqu'il se rapporte à un poste qui est comptabilisé directement dans les capitaux propres.

L'impôt exigible et déductible 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'imposition et sur base des réglementations fiscales en vigueur 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 états financiers. 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 évalués 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 dans l'état de la situation financière 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.

## **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.

### **2.1. Secteurs opérationnels**

Colruyt Group a réparti ses 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 'Secteurs opérationnels' 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 différentes 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 traitées 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, printing and document management et les énergies alternatives.

Les résultats, actifs et passifs, d'un secteur opérationnel englobent les rubriques qui peuvent être attribuées au secteur directement ou sur une base raisonnable.

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 3.1. *Chiffre d'affaires par unité génératrice de trésorerie*.

Les résultats des secteurs opérationnels sont évalués sur base du résultat d'exploitation (EBIT).

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 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 des entreprises associées (qui ne sont pas comparables aux activités des secteurs opérationnels).

La rubrique 'Passifs – secteurs opérationnels' englobe principalement les provisions, les passifs relatifs aux 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.

Dans le compte de résultats, les rubriques non pécuniaires sont principalement les amortissements, les pertes de valeur sur immobilisations, les provisions et les réductions de valeur sur actifs circulants. Les postes 'Amortissements' et 'Pertes de valeur sur actifs non courants' sont les plus importants et ont dès lors été repris dans les informations sectorielles.

La réconciliation entre les secteurs opérationnels et les chiffres consolidés de Colruyt Group est obtenue par l'agrégation des secteurs opérationnels, des éléments non attribuables – y compris les activités de support intragroupe – et des éliminations au sein de Colruyt Group.

Vu le type de ses activités, Colruyt Group n'est pas dépendant d'un nombre restreint de grands clients.

	Commerce de détail (Retail) 2014/15	Commerce de gros et Foodservice 2014/15	Autres activités 2014/15	Secteurs opérationnels 2014/15
(en millions d'EUR)				
<b>Chiffre d'affaires - externe</b>	<b>6.692,0</b>	<b>1.523,5</b>	<b>701,3</b>	<b>8.916,8</b>
<b>Chiffre d'affaires - interne</b>	<b>78,3</b>	<b>17,3</b>	<b>48,3</b>	<b>143,9</b>
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>405,2</b>	<b>24,5</b>	<b>12,5</b>	<b>442,2</b>
<b>Résultat d'exploitation (EBIT) transaction non comprise<sup>(1)</sup></b>	<b>436,8</b>	<b>24,5</b>	<b>12,5</b>	<b>473,8</b>
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	(0,9)	-	10,2	9,3
<b>Actifs - secteurs opérationnels</b>	<b>2.305,4</b>	<b>535,6</b>	<b>279,1</b>	<b>3.120,1</b>
Dont participations prises selon la méthode de mise en équivalence	19,3	-	137,6	156,9
Dont actifs détenus en vue de la vente	1,3	-	-	1,3
<b>Passifs - secteurs opérationnels</b>	<b>1.288,4</b>	<b>248,9</b>	<b>69,1</b>	<b>1.606,4</b>
<b>Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>272,0</b>	<b>49,1</b>	<b>10,0</b>	<b>331,1</b>
Amortissements	144,2	19,8	11,7	175,7
Pertes de valeur sur actifs non courants	4,7	0,6	0,6	5,9

	Secteurs opérationnels 2014/15	Transactions entre secteurs opérationnels 2014/15	Non alloué 2014/15	Consolidé 2014/15
(en millions d'EUR)				
<b>Chiffre d'affaires - externe</b>	<b>8.916,8</b>	-	-	<b>8.916,8</b>
<b>Chiffre d'affaires - interne</b>	<b>143,9</b>	<b>(143,9)</b>	-	-
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>442,2</b>	<b>(0,6)</b>	<b>22,2</b>	<b>463,8</b>
<b>Résultat d'exploitation (EBIT) transaction non comprise<sup>(1)</sup></b>	<b>473,8</b>	<b>(0,6)</b>	<b>22,2</b>	<b>495,4</b>
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	9,3	-	-	9,3
Résultat financier net			6,0	6,0
Impôts sur le résultat			(148,1)	(148,1)
<b>Bénéfice de l'exercice</b>				<b>331,0</b>
<b>Bénéfice de l'exercice transaction non comprise<sup>(1)</sup></b>				<b>362,6</b>
<b>Total des actifs</b>	<b>3.120,1</b>	<b>(126,4)</b>	<b>667,5</b>	<b>3.661,2</b>
<b>Total des passifs</b>	<b>1.606,4</b>	<b>(126,4)</b>	<b>380,5</b>	<b>1.860,5</b>
<b>Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>331,1</b>	-	<b>37,8</b>	<b>368,9</b>
Amortissements	175,7	-	22,7	198,4
Pertes de valeur sur actifs non courants	5,9	-	-	5,9

(1) "Transaction": Le 19 juin 2015 Colruyt Group a signé une transaction avec l'Auditorat de l'Autorité belge de la Concurrence (« l'Auditorat ») relative à la période 2002–2007. Le groupe accepte par ce biais de payer une amende de EUR 31,6 millions aux pouvoirs publics belges. Ce montant a été répercuté sur les coûts opérationnels de l'exercice 2014/15 et a été intégralement déduit de l'EBITDA, de l'EBIT, du Bénéfice avant impôts et du Bénéfice de l'exercice. Pour des raisons de comparabilité avec l'exercice précédent, l'ensemble des chiffres-clés consolidés sont présentés avec et sans l'effet de la transaction.

	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 - externe<sup>(2)</sup></b>	<b>6.461,8</b>	<b>1.472,2</b>	<b>718,0</b>	<b>8.652,0</b>
<b>Chiffre d'affaires - interne<sup>(2)</sup></b>	<b>72,8</b>	<b>17,8</b>	<b>45,5</b>	<b>136,1</b>
<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>Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>216,0</b>	<b>47,9</b>	<b>22,7</b>	<b>286,6</b>
Amortissements	137,9	17,4	13,3	168,6
Pertes de valeur sur actifs non courants	6,3	0,5	1,7	8,5

	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 - externe</b>	<b>8.652,0</b>	-	-	<b>8.652,0</b>
<b>Chiffre d'affaires - interne</b>	<b>136,1</b>	<b>(136,1)</b>	-	-
<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>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>Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>286,6</b>	-	<b>35,7</b>	<b>322,3</b>
Amortissements	168,6	-	21,6	190,2
Pertes de valeur sur actifs non courants	8,5	-	-	8,5

(2) Suite à un raffinement du procès d'élimination en France au cours de l'exercice actuel, les chiffres de l'exercice comparatif ont été adaptés.

## 2.2. Information géographique

Etant donné que les clients sont majoritairement servis depuis 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:

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:

Le siège de la holding française et de ses filiales. Comme les sociétés belges, ces sociétés sont également présentes dans tous les secteurs opérationnels et dans les activités de support à Colruyt Group.

### Autres:

Il s'agit de pays tels que les Pays-Bas, le Grand-Duché de Luxembourg, l'Inde et l'Hong-Kong. La société de réassurance Locré S.A. (Grand-Duché de Luxembourg), l'activité des magasins au Grand-Duché de Luxembourg et le fournisseur informatique interne Colruyt IT India Priv. Ltd. (Inde) sont les principales activités comprises dans ce secteur géographique.

## Information géographique

	Belgique		France		Autres		Total	
	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)								
Chiffre d'affaires	7.750,4	7.575,5	1.138,3	1.058,4	28,1	18,1	8.916,8	8.652,0
Actifs géographiques	1.712,3	1.567,5	222,6	211,1	16,6	11,3	1.951,5	1.789,9
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	326,3	283,2	37,3	34,4	5,3	4,7	368,9	322,3

## 3. Chiffre d'affaires et marge brute

	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)		
Chiffre d'affaires		8.916,8 8.652,0
Coût des marchandises vendues		(6.697,8) (6.501,0)
Marge brute		2.219,0 2.151,0
<b>En % du chiffre d'affaires</b>	<b>24,9 %</b>	<b>24,9 %</b>

### 3.1. Chiffre d'affaires par unité génératrice de trésorerie

	2014/15	2013/14 <sup>(1)</sup>
(en millions d'EUR)		
Commerce de détail Food	6.440,0	6.216,6
Colruyt Belgique (*)	5.479,4	5.356,2
OKay, Bio-Planet et Cru (**)	668,1	594,0
Colruyt France	292,5	266,4
Commerce de détail Non-food	252,0	245,2
Dreamland Belgique et France et Dreambaby (***)	252,0	245,2
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	78,3	72,8
<b>Commerce de détail (Retail)</b>	<b>6.770,3</b>	<b>6.534,6</b>
Commerce de gros	753,9	757,5
Foodservice	769,6	714,7
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	17,3	17,8
<b>Commerce de gros et Foodservice</b>	<b>1.540,8</b>	<b>1.490,0</b>
DATS 24 Belgique et France	695,7	706,5
Printing and document management solutions	5,6	11,5
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	48,3	45,5
<b>Autres activités</b>	<b>749,6</b>	<b>763,5</b>
<b>Total des secteurs opérationnels</b>	<b>9.060,7</b>	<b>8.788,1</b>
Transactions entre les secteurs opérationnels	(143,9)	(136,1)
<b>Consolidé</b>	<b>8.916,8</b>	<b>8.652,0</b>

(1) Suite à un raffinement du procès d'élimination en France au cours de l'exercice actuel, les chiffres de l'exercice comparatif ont été adaptés.

L'activité Colruyt Belgique (\*) comprend également les chiffres d'affaires des boutiques en ligne Collect&Go, Bio-Planet, Dreamland et Dreambaby, réalisés par les magasins Colruyt. Les chiffres d'affaires des boutiques en ligne Collishop et Dreambaby, réalisés par les magasins OKay et Bio-Planet, sont incorporés dans l'activité OKay et Bio-Planet (\*\*). Le chiffre d'affaires des deux magasins Dreamland en France, est inclus dans l'activité Dreamland et Dreambaby (\*\*\*)

### 4. Autres produits et charges d'exploitation

	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)		
Loyers et produits locatifs	10,1	9,1
Plus-values sur ventes d'actifs non courants	9,9	5,9
Indemnités reçues	40,6	39,9
Autres	12,1	11,6
<b>Total des autres produits d'exploitation</b>	<b>72,7</b>	<b>66,5</b>

Les indemnités reçues incluent entre autres les services fournis pour compte de tiers, des subventions et des commissions perçues, des revenus de recyclage de déchets, des revenus découlant de la résolution de litiges et des revenus de certificats verts.

	2014/15	2013/14 <sup>(1)</sup>
(en millions d'EUR)		
Taxes d'exploitation	13,3	12,6
Précompte immobilier	9,9	7,7
Moins-values sur ventes d'actifs non courants	1,5	1,9
Autres	1,4	0,7
Transaction <sup>(2)</sup>	31,6	-
<b>Total des autres charges d'exploitation</b>	<b>57,7</b>	<b>22,9</b>

(1) Certains chiffres de l'exercice 2013/14 ont été reclassés comme décrit dans la note 1.1. *Base de présentation*.

(2) "Transaction": Le 19 juin 2015 Colruyt Group a signé une transaction avec l'Auditorat de l'Autorité belge de la Concurrence (« l'Auditorat ») relative à la période 2002–2007. Le groupe accepte par ce biais de payer une amende de EUR 31,6 millions aux pouvoirs publics belges. Ce montant a été répercuté sur les coûts opérationnels de l'exercice 2014/15 et a été intégralement déduit de l'EBITDA, de l'EBIT, du Bénéfice avant impôts et du Bénéfice de l'exercice.

## 5. Services et biens divers

	2014/15	2013/14 <sup>(1)</sup>
(en millions d'EUR)		
Loyers et charges locatives (des biens immobiliers)	28,4	28,4
Loyers et charges locatives (des biens mobiliers)	23,6	22,7
Entretien et grosses réparations	64,0	63,8
Equipements d'utilité publique	34,5	34,8
Transport	125,6	120,9
Honoraires	28,2	24,7
Télécommunications, poste, fournitures de bureau et informatique	53,7	67,2
Assurances	5,8	6,1
Formation	7,6	7,8
Pertes de valeur sur actifs courants	3,9	4,5
Autres	24,0	26,7
<b>Total des services et biens divers</b>	<b>399,3</b>	<b>407,6</b>

(1) Certains chiffres de l'exercice 2013/14 ont été reclassés comme décrit dans la note 1.1. *Base de présentation.*

## 6. Avantages du personnel

	2014/15	2013/14 <sup>(1)</sup>
(en millions d'EUR)		
Charges salariales <sup>(2)</sup>	869,2	829,9
Cotisations à la sécurité sociale	226,6	214,3
Cotisations aux régimes à cotisations définies	12,3	12,0
Autres avantages postérieurs à l'emploi	4,7	4,1
Plans de participation du personnel	32,1	28,0
Décote sur l'augmentation de capital réservée au personnel	2,4	1,9
Personnel temporaire et intérimaire	33,9	25,6
Autres frais de personnel	51,0	53,4
Montants compensatoires	(65,6)	(69,0)
<b>Total des avantages du personnel</b>	<b>1.166,6</b>	<b>1.100,2</b>
Effectifs en ETP à la date de clôture	26.491	25.497

(1) Certains chiffres de l'exercice 2013/14 ont été reclassés comme décrit dans la note 1.1. *Base de présentation.*

(2) Dont la masse salariale belge se chiffre à EUR 772,1 millions pour l'exercice 2014/15 (EUR 739,3 millions pour l'exercice 2013/14).

### Augmentation de capital réservée aux membres du personnel

Chaque année Colruyt Group offre aux membres du personnel la possibilité de participer à une augmentation annuelle de capital de la société mère Ets. Fr. Colruyt S.A. La réduction accordée sur cette augmentation de capital est conforme à l'article 609 du Code des Sociétés. A la dernière augmentation de capital, 2.420 collaborateurs y ont souscrit, totalisant 466.754 actions et un apport en capital de EUR 14,0 millions. La réduction accordée s'élevait à EUR 2,4 millions et est comptabilisée comme un avantage du personnel.

	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)		
Nombre d'actions souscrites	466.754	316.900
Réduction accordée par action (en EUR)	5,1	6,2
<b>Total de la réduction accordée (en millions d'EUR)</b>	<b>2,4</b>	<b>1,9</b>

### Montants compensatoires

Les frais de personnel sont présentés nets de montants compensatoires. Il faut entendre par montants compensatoires principalement les immobilisations produites au sein de Colruyt Group.

### Nombre de membres du personnel

Le nombre de membres du personnel en ETP 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.

## 7. Résultat financier net

	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)		
Produits d'intérêt sur les emprunts et créances de clients n'ayant pas subi une perte de valeur	3,1	2,6
Dividendes perçus	0,1	0,5
Produits d'intérêt sur les dépôts bancaires à court terme	1,5	3,0
Produits d'intérêt sur les titres à revenu fixe détenus à des fins de transaction	0,5	0,7
Variations de la juste valeur des placements détenus à des fins de transaction	1,2	1,4
Plus-values sur vente de placements détenus à des fins de transaction	1,1	0,9
Gains de change	1,1	0,2
Autres	1,8	6,1
<b>Produits financiers</b>	<b>10,4</b>	<b>15,4</b>
Charges d'intérêt sur les emprunts à court et long terme	0,6	0,6
Charges d'intérêt sur les passifs de location-financement	0,5	0,4
Variations de la juste valeur des placements détenus à des fins de transaction	0,7	0,9
Perte de valeur sur actions disponibles à la vente	-	5,3
Moins-values sur vente de placements détenus à des fins de transaction	0,1	0,8
Variation de la valeur temporelle des passifs	1,8	1,7
Pertes de change	0,5	0,9
Autres	0,2	0,2
<b>Charges financières</b>	<b>4,4</b>	<b>10,8</b>
<b>Résultat financier net</b>	<b>6,0</b>	<b>4,6</b>

## 8. Impôts sur le résultat

### 8.1. Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats

	2014/15	2013/14
(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)	469,8	492,7
Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence) transaction non comprise <sup>(1)</sup>	501,4	492,7
Impôts sur le résultat	148,1	147,3
<b>Le taux d'impôt effectif</b>	<b>31,53 %</b>	<b>29,90 %</b>
<b>Le taux d'impôt effectif transaction non comprise <sup>(1)</sup></b>	<b>29,54 %</b>	<b>29,90 %</b>
<b>B) Rapprochement entre le taux d'impôt effectif et le taux d'impôt applicable <sup>(2)</sup></b>	<b>33,64 %</b>	<b>33,94 %</b>
Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence)	469,8	492,7
<b>Impôts sur le résultat (sur la base du taux d'impôt applicable)</b>	<b>157,9</b>	<b>167,2</b>
Bénéfices non imposables/dépenses non déductibles	15,8	3,2
Différences permanentes	3,2	2,1
Impact de régimes fiscaux particuliers	(0,3)	0,4
Impact des déductions fiscales <sup>(3)</sup>	(28,7)	(25,6)
Autres	0,2	-
<b>Impôts sur le résultat</b>	<b>148,1</b>	<b>147,3</b>
<b>Taux d'impôt effectif</b>	<b>31,53 %</b>	<b>29,90 %</b>
<b>C) Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats</b>		
Impôts dus pour l'exercice	138,6	139,8
Impôts différés	10,2	8,6
Corrections d'exercices précédents	(0,7)	(1,1)
<b>Total des impôts sur le résultat</b>	<b>148,1</b>	<b>147,3</b>

(1) "Transaction": Le 19 juin 2015 Colruyt Group a signé une transaction avec l'Auditorat de l'Autorité belge de la Concurrence (« l'Auditorat ») relative à la période 2002–2007. Le groupe accepte par ce biais de payer une amende de EUR 31,6 millions aux pouvoirs publics belges. Ce montant a été répercuté sur les coûts opérationnels de l'exercice 2014/15 et a été intégralement déduit de l'EBITDA, de l'EBIT, du Bénéfice avant impôts et du Bénéfice de l'exercice. Pour des raisons de comparabilité avec l'exercice précédent, l'ensemble des chiffres-clés consolidés sont présentés avec et sans l'effet de la transaction.

(2) 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 %, Grand-Duché de Luxembourg: 29,22 %, Pays-Bas: 25,00 %, Inde: 33,99 % et Hong-Kong: 16,50 %).

(3) Cette rubrique comprend notamment l'impact de la déduction des revenus définitivement taxés, la déduction pour capital à risque, la déduction pour pertes fiscales récupérables et la déduction majorée pour investissements.

## 8.2. Effets fiscaux comptabilisés dans les autres éléments du résultat global

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:

	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)		
Effets fiscaux sur écarts actuariels sur passifs relatifs aux avantages du personnel à long terme	3,8	0,5
<b>Total des effets fiscaux comptabilisés dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>3,8</b>	<b>0,5</b>

## 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 à la note 1. *Méthodes comptables significatives* dans le présent rapport financier.

Comme décrit dans les méthodes comptables, le goodwill n'est pas amorti mais soumis à un test de dépréciation. Ce test est effectué annuellement au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT). Colruyt Group considère que les UGT 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 de 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 appliqués 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 concertation et de validation. Par ailleurs, des sources d'informations externes sont également utilisées dans la détermination de ces paramètres.

Colruyt Group détermine le taux d'actualisation en utilisant le Capital Asset Pricing Model. Pour l'exercice actuel, les paramètres suivants ont été utilisés: un Risk Free Interest de 2 %, un Market Risk Premium de 6 % et un 'unlevered' Beta de 0,6. Pour Colruyt Group, ces paramètres ont résulté en un coût du capital moyen pondéré (WACC) pour les deux principaux secteurs opérationnels qui se situe entre 5 % et 6 %. Les taux d'actualisation sont revus au moins une fois par an.

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 cinq prochaines années:

- secteur opérationnel 'Commerce de détail (Retail)': de 2 % à 4 %;

- secteur opérationnel 'Commerce de gros et Foodservice': de 1 % à 4 %;
- secteur opérationnel 'Autres activités': croissance maximale de 0 %.

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 80 % 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 %) ou un WACC de 8 %, 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:

	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)		
Colruyt Belgique	44,8	44,7
Colruyt France	0,2	0,3
<i>Commerce de détail (Retail)</i>	<i>45,0</i>	<i>45,0</i>
Commerce de gros	7,5	7,8
Foodservice	35,2	34,9
<i>Commerce de gros et Foodservice</i>	<i>42,7</i>	<i>42,7</i>
Printing and document management solutions	1,6	1,6
<i>Autres activités</i>	<i>1,6</i>	<i>1,6</i>
<b>Consolidé</b>	<b>89,3</b>	<b>89,3</b>

Les mouvements dans le poste 'Goodwill' se présentent comme suit:

	Valeur brute comptable 2014/15	Amortisse- ments et pertes de valeur 2014/15	Valeur nette comptable 2014/15	Valeur brute comptable 2013/14	Amortisse- ments et pertes de valeur 2013/14	Valeur nette comptable 2013/14
(en millions d'EUR)						
<b>Au 1 avril</b>	111,7	(22,4)	89,3	112,1	(22,5)	89,6
Cession et désaffections	(0,8)	0,8	-	(0,4)	0,2	(0,2)
Pertes de valeur	-	-	-	-	(0,1)	(0,1)
<b>Au 31 mars</b>	<b>110,9</b>	<b>(21,6)</b>	<b>89,3</b>	<b>111,7</b>	<b>(22,4)</b>	<b>89,3</b>

Au cours de l'exercice le goodwill de consolidation appartenant à l'unité génératrice de trésorerie 'Energies alternatives' (secteur opérationnel 'Autres activités'), qui fut l'objet d'une perte de valeur de EUR 0,8 million lors de l'exercice 2011/12, a été décomptabilisé.

Au cours de la période précédente 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.

## 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 2014</b>	2,7	73,3	5,9	11,3	93,2
Acquisitions	1,6	6,7	-	8,9	17,2
Cessions et désaffections	(0,1)	(1,1)	-	(0,2)	(1,4)
Reclassification	(1,8)	3,0	-	(1,2)	-
Autres	0,2	-	-	0,1	0,3
<b>Au 31 mars 2015</b>	<b>2,6</b>	<b>81,9</b>	<b>5,9</b>	<b>18,9</b>	<b>109,3</b>
<b>Amortissements:</b>					
<b>Au 1 avril 2014</b>	(2,0)	(37,2)	-	-	(39,2)
Amortissements	(0,1)	(10,8)	-	-	(10,9)
Cessions et désaffections	0,1	0,2	-	-	0,3
<b>Au 31 mars 2015</b>	<b>(2,0)</b>	<b>(47,8)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(49,8)</b>
<b>Pertes de valeur:</b>					
<b>Au 1 avril 2014</b>	-	(0,9)	-	(0,2)	(1,1)
Cessions et désaffections	-	0,9	-	0,2	1,1
<b>Au 31 mars 2015</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Valeur nette comptable au 31 mars 2015</b>	<b>0,6</b>	<b>34,1</b>	<b>5,9</b>	<b>18,9</b>	<b>59,5</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>					
Au 1 avril 2013	1,9	61,5	6,5	15,6	85,5
Acquisitions par regroupements d'entreprises	-	1,1	-	-	1,1
Acquisitions	0,7	8,9	0,2	8,0	17,8
Cessions et désaffections	-	(9,0)	(0,7)	(1,5)	(11,2)
Reclassification	-	10,8	-	(10,8)	-
Autres	0,1	-	(0,1)	-	-
Au 31 mars 2014	2,7	73,3	5,9	11,3	93,2
<b>Amortissements:</b>					
Au 1 avril 2013	(1,9)	(31,8)	-	-	(33,7)
Amortissements	(0,1)	(11,4)	-	-	(11,5)
Cessions et désaffections	-	6,0	-	-	6,0
Au 31 mars 2014	(2,0)	(37,2)	-	-	(39,2)
<b>Pertes de valeur:</b>					
Au 1 avril 2013	-	-	-	(0,2)	(0,2)
Pertes de valeur	-	(3,8)	(0,2)	(1,5)	(5,5)
Cessions et désaffections	-	2,9	0,2	1,5	4,6
Au 31 mars 2014	-	(0,9)	-	(0,2)	(1,1)
<b>Valeur nette comptable 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>

Les concessions, logiciels, licences et droits similaires qui s'élèvent à EUR 34,1 millions (comparé à EUR 35,2 millions pour l'exercice précédent), incluent principalement des permis d'exploitation et logiciel majoritairement développé en interne par le département informatique du groupe. Les logiciels propres en cours de développement à la fin de l'exercice s'élèvent à EUR 18,9 millions (comparé à EUR 11,0 millions pour l'exercice précédent).

## 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>							
Au 1 avril 2014	1.846,9	484,8	381,6	41,4	101,5	93,8	2.950,0
Acquisitions	164,2	64,0	48,9	8,5	17,5	48,6	351,7
Cessions et désaffections	(13,1)	(22,8)	(22,5)	-	(2,2)	-	(60,6)
Reclassification	60,2	22,5	(1,1)	(2,4)	3,0	(82,2)	-
Ecarts de conversion	1,2	0,6	0,1	-	-	-	1,9
Autres	0,9	(0,1)	-	0,2	(0,5)	(0,1)	0,4
<b>Au 31 mars 2015</b>	<b>2.060,3</b>	<b>549,0</b>	<b>407,0</b>	<b>47,7</b>	<b>119,3</b>	<b>60,1</b>	<b>3.243,4</b>
<b>Amortissements:</b>							
Au 1 avril 2014	(655,3)	(308,4)	(274,7)	(13,8)	(45,5)	-	(1.297,7)
Amortissements	(95,5)	(42,5)	(39,8)	(2,4)	(7,3)	-	(187,5)
Cessions et désaffections	10,8	21,2	21,0	-	1,5	-	54,5
Reclassification	(1,0)	(0,2)	0,7	1,3	(0,8)	-	-
Ecarts de conversion	(0,1)	(0,3)	(0,1)	-	-	-	(0,5)
Autres	-	(0,1)	0,1	(0,2)	(0,1)	-	(0,3)
<b>Au 31 mars 2015</b>	<b>(741,1)</b>	<b>(330,3)</b>	<b>(292,8)</b>	<b>(15,1)</b>	<b>(52,2)</b>	<b>-</b>	<b>(1.431,5)</b>
<b>Pertes de valeur:</b>							
Au 1 avril 2014	(4,6)	-	-	-	-	-	(4,6)
Pertes de valeur	(4,4)	(0,6)	(0,1)	-	-	-	(5,1)
Cessions et désaffections	0,1	0,3	0,1	-	-	-	0,5
<b>Au 31 mars 2015</b>	<b>(8,9)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(9,2)</b>
<b>Valeur nette comptable au 31 mars 2015</b>							
	<b>1.310,3</b>	<b>218,4</b>	<b>114,2</b>	<b>32,6</b>	<b>67,1</b>	<b>60,1</b>	<b>1.802,7</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)							
<b>Valeur d'acquisition:</b>							
Au 1 avril 2013	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)
Reclassification	24,1	16,2	1,2	(1,4)	1,5	(41,7)	(0,1)
Ecarts de conversion	(0,9)	(0,5)	(0,1)	-	-	-	(1,5)
Autres	-	0,1	-	-	(0,1)	(0,2)	(0,2)
Au 31 mars 2014	1.846,9	484,8	381,6	41,4	101,5	93,8	2.950,0
<b>Amortissements:</b>							
Au 1 avril 2013	(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
Reclassification	-	(0,3)	(0,2)	0,4	0,2	-	0,1
Ecarts de conversion	-	0,2	-	-	-	-	0,2
Au 31 mars 2014	(655,3)	(308,4)	(274,7)	(13,8)	(45,5)	-	(1.297,7)
<b>Pertes de valeur:</b>							
Au 1 avril 2013	(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
Au 31 mars 2014	(4,6)	-	-	-	-	-	(4,6)
<b>Valeur nette comptable 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>

La valeur nette comptable des immobilisations données en garantie de l'exécution des engagements s'élève à EUR 9,8 millions (comparé à EUR 9,4 millions pour la période précédente) (voir note 25. *Passifs productifs d'intérêts*). Par ailleurs, il y a également des garanties réelles, d'une valeur nette comptable de EUR 93,7 millions, pour lesquelles il n'y a plus de dettes en cours.

Le poste 'Location-financement et droits similaires' comporte principalement la location-financement de terrains (valeur nette comptable de EUR 6,8 millions), d'immeubles (valeur nette comptable de

EUR 15,6 millions) et de machines et de matériel roulant (valeur nette comptable de EUR 10,2 millions). La valeur nette comptable de la période s'élève à EUR 32,6 millions (comparé à EUR 27,6 millions pour la période précédente). Ce poste contient entre autres le centre logistique à Malines, ceci en soutien de l'activité Retail Partners Colruyt Group dans le secteur opérationnel 'Commerce de gros et Foodservice' ainsi que les machines de la boulangerie Roeocol. Cette activité de boulangerie livre aux magasins de Colruyt et de OKay, au sein du secteur opérationnel 'Commerce de détail (Retail)'.

Une perte de valeur a été comptabilisée sur les immobilisations corporelles pour un montant total de EUR 5,1 millions. La perte de valeur se rapporte principalement aux terrains et immeubles et fut actée suite à la fermeture des magasins Colruyt dans le centre de la France. Ces magasins ne caderaient plus dans la stratégie d'expansion de Colruyt en France. Cette perte de valeur a été comptabilisée au compte de résultats de l'exercice actuel sous la rubrique 'Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants', au sein du secteur opérationnel 'Commerce de détail (Retail)'.

Les subventions perçues sont comprises dans la valeur nette comptable des immobilisations corporelles. Ces subventions représentent en net:

	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)							
Au 31 mars 2014	(3,4)	(1,2)	-	-	-	(15,4)	(20,0)
Au 31 mars 2015	(10,8)	(1,5)	-	-	-	(7,6)	(19,9)

Le montant des subventions repris dans le compte de résultats s'élève à EUR 0,5 million (contre EUR 0,5 million pour la période précédente).

Les subventions concernent principalement la subvention accordée pour la construction d'un centre logistique à Ath/Lessines. La condition principale liée à l'attribution de la subvention est celle de l'emploi, pour laquelle on peut encore toujours présumer avec suffisamment de certitude qu'elle sera remplie.

## 12. Participations dans des entreprises associées

	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)		
Valeur comptable au 1 avril	0,1	0,3
Acquisitions/augmentations de capital	-	0,1
Cessions/déconsolidation	-	(0,3)
<b>Valeur comptable au 31 mars</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>

Les participations dans des entreprises associées se rapportent pour l'exercice 2014/2015 ainsi que pour l'exercice 2013/14 aux sociétés non cotées Core S.C.R.L (25 %) et Xenarjo S.C.R.L (24,99 %).

## 13. Participations dans des coentreprises (joint ventures) prises selon la méthode de mise en équivalence

	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)		
Valeur comptable au 1 avril	130,3	119,0
Quote-part dans le résultat de l'exercice	9,3	4,4
Quote-part dans les autres éléments du résultat global	(3,0)	6,8
Constitution de coentreprise	20,3	-
Autres	-	0,1
<b>Valeur comptable au 31 mars</b>	<b>156,9</b>	<b>130,3</b>

Les participations dans des coentreprises pour l'exercice 2014/15 concernent les sociétés non cotées Parkwind S.A. (60,13 %) et Fraluc S.A. (50 %). Etant donné que Colruyt Group partage le contrôle sur ces entreprises avec d'autres parties, ces coentreprises sont reprises dans les chiffres consolidés selon la méthode de mise en équivalence. La participation dans Fraluc S.A. est présentée dans le secteur 'Commerce de détail (Retail)' et la participation dans Parkwind S.A. dans le secteur opérationnel 'Autres activités'.

L'holding d'investissement Parkwind S.A. développe, construit et exploite des parcs

d'éoliennes off-shore. Le 30 septembre 2014 le conglomérat japonais Sumitomo Corporation fit son entrée dans le capital de Belwind S.A. et de Northwind S.A., deux sociétés qui font partie de la coentreprise Parkwind S.A. Suite à cela, l'intérêt indirect de Colruyt Group dans Belwind S.A. et Northwind S.A. a été dilué de respectivement 48,16 % à 24,70 % et de 40,08 % à 18,04 %.

Le 21 juin 2014 Colruyt Group a signé un accord pour acquérir une participation de 50 % dans la chaîne belge de vêtements ZEB, et ceci via la société nouvellement créée Fraluc S.A. Le 22 août 2014 la pre-

mière étape de la transaction fut exécutée (participation de 40 %), après l'autorisation préalable des autorités belges de compétition. Le 6 octobre 2014 Colruyt Group a levé une option d'achat, ce qui a augmenté son intérêt à 50 %, comme planifié. Entre Colruyt Group et la direction des options d'achat et de vente continuent à exister, qui devraient donner à Colruyt Group la possibilité, sur un délai d'au moins dix ans, d'acquérir le contrôle sur ZEB. IFRS 3 'Regroupements d'entreprises' est d'application pour la détermination du bilan d'ouverture IFRS de Fraluc S.A.

Les chiffres consolidés des coentreprises se résument comme suit:

<b>2014/15</b>	<b>Parkwind S.A.</b>	<b>Fraluc S.A.</b>
(en millions d'EUR)		
Actifs non courants	130,1	60,3
Y compris goodwill	-	26,4
Actifs courants	131,0	23,4
Y compris trésorerie et équivalents de trésorerie	123,9	1,7
Passifs non courants	25,5	25,6
Y compris passifs financiers non courants (exclusif dettes commerciales et autres passifs et provisions)	25,5	20,6
Passifs courants	6,7	19,4
Y compris passifs financiers courants (exclusif dettes commerciales et autres passifs et provisions)	-	1,6
Actifs nets	228,9	38,7
<b>Quote-part de Colruyt Group des actifs nets</b>	<b>137,6</b>	<b>19,3</b>

Chiffre d'affaires	6,7	39,9
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	(0,6)	(2,9)
Produits financiers	1,2	0,1
Charges financières	(2,3)	(0,5)
Bénéfice des activités ordinaires poursuivies	17,0	(1,9)
Autres éléments du résultat global	(5,0)	-
Résultat global	12,0	(1,9)
<b>Quote-part de Colruyt Group du résultat global</b>	<b>7,2</b>	<b>(0,9)</b>

<b>2013/14</b>	<b>Parkwind S.A.</b>	<b>Fraluc S.A.</b>
(en millions d'EUR)		
Actifs non courants	205,6	-
Actifs courants	25,0	-
Y compris trésorerie et équivalents de trésorerie	17,1	-
Passifs non courants	2,0	-
Y compris passifs financiers non courants (exclusif dettes commerciales et autres passifs et provisions)	2,0	-
Passifs courants	11,8	-
Actifs nets	216,8	-
<b>Quote-part de Colruyt Group des actifs nets</b>	<b>130,3</b>	<b>-</b>
Chiffre d'affaires	4,3	-
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	(0,6)	-
Produits financiers	3,6	-
Charges financières	(0,5)	-
Bénéfice des activités ordinaires poursuivies	7,4	-
Autres éléments du résultat global	11,3	-
Résultat global	18,7	-
<b>Quote-part de Colruyt Group du résultat global</b>	<b>11,2</b>	<b>-</b>

Selon des dispositions contractuelles Colruyt Group s'est engagé à, sur demande de Belwind S.A. et Northwind S.A., octroyer un prêt à Belwind S.A. et Northwind S.A., deux sociétés qui font partie de la coentreprise Parkwind S.A., et ceci pour les montants respectifs de maximum EUR 3,7 millions (exercice précédent EUR 5,6 millions) et de maximum EUR 5,6 millions (exercice précédent EUR 70,0 millions). La diminution est entre autre due à l'entrée de Sumitomo Corporation.

## 14. Placements

### 14.1. Actifs non courants

	31.03.15	31.03.14
(en millions d'EUR)		
Actions disponibles à la vente	26,6	29,7
<b>Total</b>	<b>26,6</b>	<b>29,7</b>

Les placements, présentés sous les actifs non courants, ont évolué comme suit pendant l'exercice:

	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)		
Au 1 avril	29,7	35,7
Acquisitions	-	1,8
Cessions et réductions de capital	(3,1)	(2,5)
Pertes de valeur	-	(5,3)
<b>Au 31 mars</b>	<b>26,6</b>	<b>29,7</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 dans les sociétés de portefeuille ont été diminués d'un montant de EUR 3,1 millions. Pendant l'exercice précédent ces participations avaient subi une diminution nette de EUR 1,0 million. Qui plus est, une perte de valeur de EUR 5,0 millions avait été comptabilisée sur le groupe de distribution balte IKI.

### 14.2. Actifs courants

	31.03.15	31.03.14
(en millions d'EUR)		
Actions détenues à des fins de transaction	7,8	8,4
Titres à revenu fixe détenus à des fins de transaction	15,7	16,9
Autres actifs financiers courants détenus à des fins de transaction	0,1	0,1
<b>Total</b>	<b>23,6</b>	<b>25,4</b>

Les placements repris sous les actifs courants ont évolué durant l'exercice comme suit:

	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)		
Au 1 avril	25,4	25,0
Acquisitions	3,5	8,8
Cessions	(5,8)	(8,9)
Variation de la juste valeur par le biais du compte de résultats	0,5	0,5
<b>Au 31 mars</b>	<b>23,6</b>	<b>25,4</b>

Les placements à court terme concernent principalement des placements détenus par la société luxembourgeoise de réassurance Locré S.A. (EUR 22,8 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 2015. 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 3,8 %. Les titres sont acquis avec des durées entre 5 et 30 ans, la durée moyenne étant de 10 ans.

La note 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 2015, un bénéfice a été réalisé de EUR 0,5 million pour l'exercice actuel (comparé à un bénéfice net de EUR 0,5 million pour la période 2013/14).

## 15. Regroupements d'entreprises

Aucun nouveau regroupement d'entreprises n'a eu lieu pendant l'exercice 2014/15. Les regroupements d'entreprises de l'exercice 2013/14 concernaient la reprise de deux magasins de la chaîne de magasins de surgelés O'Cool et la reprise d'un magasin de la chaîne de magasins de jouets Fun.

## 16. Groupe d'éléments bilanaires à céder destiné à la vente et cessions de filiales

### 16.1. Groupe d'éléments bilanaires à céder destiné à la vente

Dans le courant de l'exercice 2014/15 aucun actif additionnel n'a été classé en tant que détenu pour la vente.

La mutation de l'exercice précédent à l'exercice actuel de EUR 0,9 million s'explique par la comptabilisation d'une perte de valeur additionnelle pour un montant de EUR 0,4 million sur un actif appartenant au secteur 'Autres activités', ainsi qu'une vente de EUR 0,2 million et une reclassification vers la rubrique des immobilisations corporelles pour un montant de EUR 0,3 million.

Par ailleurs, il a été décidé d'encore reclasser 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. Aucune perte de valeur additionnelle ne fut actée sur cet élément de l'actif. Le plan de vente initial n'a pas été modifié.

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:

	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)		
<b>Total actifs non courants</b>	<b>1,3</b>	<b>2,2</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>1,3</b>	<b>2,2</b>

## 16.2. Cessions de filiales

Aucune vente de filiales n'a eu lieu pendant l'exercice 2014/15.

Pendant l'exercice précédent Colruyt Group a conclu le 30 août 2013 un accord avec la direction de Dimaco UK Limited en ce qui concerne la vente des activités de cette société. Cette participation fut déjà déconsolidée fin de l'exercice 2012/13.

## 17. Actifs et passifs d'impôt différé

Les actifs et passifs d'impôt différé sont à répartir comme suit :

### 17.1. Valeur nette comptable

	Actifs		Passifs		Solde	
	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)						
Immobilisations incorporelles	3,6	2,1	(0,5)	-	3,1	2,1
Immobilisations corporelles	0,3	0,6	(71,5)	(70,3)	(71,2)	(69,7)
Stocks	0,6	0,5	(0,1)	-	0,5	0,5
Créances	1,4	1,7	(0,2)	(1,1)	1,2	0,6
Passifs relatifs aux avantages du personnel	21,3	16,7	-	-	21,3	16,7
Autres provisions	2,6	2,2	(20,3)	(12,2)	(17,7)	(10,0)
Autres passifs	2,6	2,3	(0,1)	(0,3)	2,5	2,0
Pertes fiscales reportées, crédits d'impôt et déductions fiscales	38,5	36,5	(3,1)	(3,0)	35,4	33,5
<b>Actifs/(passifs) d'impôt différé brut</b>	<b>70,9</b>	<b>62,6</b>	<b>(95,8)</b>	<b>(86,9)</b>	<b>(24,9)</b>	<b>(24,3)</b>
Actifs/passifs d'impôt non comptabilisé	(43,2)	(37,2)	5,6	5,4	(37,6)	(31,8)
Compensation actifs/(passifs)	(24,5)	(22,1)	24,5	22,1	-	-
<b>Actifs/(passifs) d'impôt différé net</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>	<b>(65,7)</b>	<b>(59,4)</b>	<b>(62,5)</b>	<b>(56,1)</b>

### 17.2. Evolution de la valeur nette comptable

	Actifs		Passifs		Solde	
	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)						
<b>Valeur nette comptable au 1 avril</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>
Augmentation/(diminution) comptabilisée dans le compte de résultats	(0,1)	(7,0)	(10,1)	(1,6)	(10,2)	(8,6)
Augmentation/(diminution) comptabilisée dans les autres éléments du résultat global	-	-	3,8	(0,5)	3,8	(0,5)
<b>Valeur nette comptable au 31 mars</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>	<b>(65,7)</b>	<b>(59,4)</b>	<b>(62,5)</b>	<b>(56,1)</b>

Au 31 mars 2015 des actifs d'impôts différés à concurrence de EUR 37,6 millions n'ont pas été comptabilisé par Colruyt Group (comparé à EUR 31,8 millions au 31 mars 2014). Ce montant concerne les différences temporaires ainsi que les pertes fiscales et les crédits d'impôts inutilisés pour un montant de EUR 111,5 millions, dont EUR 109,3 millions peuvent être reportés sur des exercices ultérieurs 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 une période de cinq 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 2014/15 s'élèverait à EUR 19,0 millions (comparé à EUR 16,5 millions pour l'exercice 2013/14). De plus, un passif d'impôt différé 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.

Depuis 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 Colruyt Group la dette fiscale calculée sur la différence entre la valeur nette comptable des participations et les capitaux propres des filiales reviendrait à EUR 1,2 million (EUR 3,5 millions au 31 mars 2014).

Les prêts consentis aux clients concernent essentiellement des prêts aux clients franchisés de Retail Partners Colruyt Group S.A. Les prêts consentis aux clients sont présentés nets des pertes de valeur. Ces pertes de valeur s'élèvent à EUR 1,3 million au 31 mars 2015 (EUR 0,9 million au 31 mars 2014). Les prêts sont généralement conclus pour une période de 2 à 15 ans à un taux d'intérêt se situant entre 4 % et 8 %.

## 18. Stocks

Les stocks représentent principalement des marchandises. Les réductions de valeur cumulées sur le stock de marchandises s'élèvent à EUR 5,5 millions pour cet exercice comparé à EUR 5,1 millions pour l'exercice précédent.

Le coût des stocks comptabilisé dans le compte de résultats de 2014/15 s'élève à EUR 6.697,8 millions et a été présenté dans la rubrique 'Coût des marchandises vendues'. L'année dernière ce coût s'élevait à EUR 6.501,0 millions.

Colruyt Group a octroyé un prêt subordonné et portant intérêts à Parkwind S.A. pour un montant de EUR 10,7 millions. Le groupe a également octroyé un prêt portant intérêt à Fraluc S.A. pour un montant de EUR 4,1 millions, ainsi qu'à Savanne S.A., qui fait partie de la coentreprise Fraluc S.A., pour un montant de EUR 0,4 million.

Les 'Autres créances' se composent principalement de créances relatives à des subventions en capital pour un montant de EUR 9,2 millions et de créances sur les autorités françaises relatives à la sécurité sociale à concurrence de EUR 7,5 millions.

## 19. Crées commerciales et autres créances

### 19.1. Autres créances non courantes

	31.03.15	31.03.14
(en millions d'EUR)		
Prêts aux clients	8,1	7,7
Prêts aux coentreprises	15,2	7,4
Autres créances	18,6	11,5
<b>Total des autres créances</b>	<b>41,9</b>	<b>26,6</b>

## 19.2. Créances commerciales et autres créances à court terme

	31.03.15	31.03.14
(en millions d'EUR)		
Créances commerciales	477,9	490,2
Garanties données	0,3	0,5
<b>Total des créances commerciales</b>	<b>478,2</b>	<b>490,7</b>
TVA	4,3	2,2
Charges à reporter	16,7	12,8
Prêts consentis aux clients venant à échéance endéans l'année	1,3	1,0
Garanties données	1,8	2,3
Intérêts	7,2	7,5
Autres créances	17,7	15,5
<b>Total des autres créances courantes</b>	<b>49,0</b>	<b>41,3</b>

### Créances commerciales

Les créances commerciales sont présentées nettes des pertes de valeur. Ces pertes de valeur s'élèvent à EUR 14,5 millions au 31 mars 2015 (par rapport à EUR 14,9 millions au 31 mars 2014).

### Autres créances

Les autres créances sont présentées nettes des pertes de valeur. Ces pertes de valeur s'élèvent à EUR 1,4 million au 31 mars 2015 (comparé à EUR 1,6 million au 31 mars 2014).

L'échéancier des créances commerciales peut être détaillé comme suit:

	31.03.15		31.03.14	
	Valeur nominale	Pertes de valeur	Valeur nominale	Pertes de valeur
(en millions d'EUR)				
Non échues	429,8	-	436,2	-
Echues entre 1 et 6 mois	44,5	(4,6)	50,1	(4,0)
Echues depuis plus de 6 mois	18,1	(9,9)	18,8	(10,9)
<b>Total</b>	<b>492,4</b>	<b>(14,5)</b>	<b>505,1</b>	<b>(14,9)</b>

L'évolution des pertes de valeur sur les créances commerciales et les autres créances peut être détaillée comme suit:

	Pertes de valeur créances commerciales		Pertes de valeur autres créances	
	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)				
<i>Au 1 avril</i>	(14,9)	(13,4)	(1,6)	(3,1)
Dotation	(8,8)	(8,1)	(0,5)	(0,3)
Reprise	4,9	2,6	0,4	0,1
Utilisation	4,2	3,8	0,6	1,6
Autres	0,1	0,2	(0,3)	0,1
<b>Au 31 mars</b>	<b>(14,5)</b>	<b>(14,9)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(1,6)</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 des notations de crédit émises par des partenaires externes sont également utilisées.

## 20. Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31.03.15	31.03.14
(en millions d'EUR)		
Des comptes à terme avec une durée initiale de trois mois ou moins	70,1	375,1
Autres trésorerie et équivalents de trésorerie	239,1	227,5
<b>Total des actifs</b>	<b>309,2</b>	<b>602,6</b>
Découverts bancaires	0,7	0,6
<b>Total des passifs</b>	<b>0,7</b>	<b>0,6</b>
<b>Solde net de trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>308,5</b>	<b>602,0</b>

Il n'y a pas de montants matériels de trésorerie et équivalents de trésorerie non disponibles.

## 21. Capitaux propres

### 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 pendant 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 45,2 %. 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 de capital réservée au personnel.

### 21.2. Capital

Sur décision de l'Assemblée Générale extraordinaire des Actionnaires du 14 octobre 2014, le capital a été augmenté de 466.754 actions; cette augmentation représente un apport en capital de EUR 14,0 millions. Le capital social de l'Entreprise au 31 mars 2015 s'élève à EUR 274,6 millions répartis en 156.636.503 actions ordinaires libérées

sans valeur nominale. Toutes les actions donnent droit à une participation aux bénéfices, sauf celles détenues par l'Entreprise. Le Conseil d'Administration est mandaté pour augmenter le capital social en une ou plusieurs fois pour un montant total de EUR 200 millions.

Les augmentations de capital qui sont exécutées en vertu de ce mandat peuvent être réalisées par apport en nature ou en espèces, par la conversion de n'importe quelle réserve, par l'émission d'obligations convertibles, et peuvent avoir lieu en général de n'importe quelle façon à condition que les prescriptions légales soient respectées. Les conditions des augmentations de capital, qui sont exécutées en vertu de ce mandat et les droits et obligations liés aux nouvelles actions sont déterminés par le Conseil d'Administration dans le respect des prescriptions légales.

Ce mandat est valable pour une période de cinq ans à partir de la publication du changement actuel des statuts. Ce mandat peut être prolongé une ou plusieurs fois pour une période de cinq ans au maximum par une décision de l'Assemblée Générale délibérant selon les prescriptions prévues pour les changements des statuts. Le mandat actuel vient à échéance en octobre 2015.

### 21.3. Actions propres

Les actions propres sont comptabilisées au coût des actions rachetées. Au 31 mars 2015, Colruyt Group détenait 9.791.743 actions propres, soit 6,25 % 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'Admini-

stration 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 2015 jusqu'au 1 juin 2015 inclus l'Entreprise n'a pas acquis des actions propres. Conformément à l'art. 622 par. 1 du Code des Sociétés, les droits de vote liés aux actions que l'Entreprise ou ses filiales possèdent sont suspendus.

### 21.4. Dividendes

Le 19 juin 2015, le Conseil d'Administration a proposé la mise en paiement d'un dividende brut de EUR 146,9 millions soit EUR 1,00 par action. L'exercice précédent, le dividende proposé s'élevait à EUR 155,8 millions soit également EUR 1,00 par action. Ce montant brut tient compte, si d'application, de la situation du rachat d'actions propres jusqu'au 1 juin 2015 inclus et du nombre d'actions réservées dans le cadre de la participation aux bénéfices due en septembre 2015. Le dividende n'a pas été repris dans les états financiers consolidés de l'exercice 2014/15.

### 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. Les membres du personnel ont 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 40,952 par action. Ces actions sont bloquées pendant une période de deux 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 2015, un montant de EUR 32,1 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, 7.476 membres du personnel ont choisi de recevoir leur participation aux bénéfices sous forme d'actions, ce qui correspond à un montant de EUR 2,0 millions (précompte mobilier exclu) et à un nombre de 4.794,2 actions.

Au 31 mars 2014, un montant de EUR 28,0 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 1,5 million (hors précompte mobilier) a été attribué sous forme d'actions, ce qui correspond à 37.378 actions dont 37.373 actions ont été distribuées.

## 21.6. Structure de l'actionnariat

Suivant la dernière déclaration de transparence du 18 décembre 2014, la structure de l'actionnariat de la S.A. Ets. Fr. Colruyt se présente comme suit:

	Actions
Famille Colruyt et apparentés	78.019.482
Ets. Fr. Colruyt S.A. (actions propres)	9.491.743
Groupe Sofina	8.500.000
<b>Total des personnes agissant de concert</b>	<b>96.011.225</b>

Le solde du total d'actions émises (156.636.503 actions au 31 mars 2015) soit 60.625.278 actions ou 38,70 %, est dans les mains du public. Pour plus de détails, nous renvoyons à la partie Corporate governance.

## 22. Bénéfice par action

	2014/15	2013/14
<b>Total des activités</b>		
Bénéfice de l'exercice (quote-part du groupe) (en millions d'EUR)	330,4	350,0
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	149.419.713	156.447.069
Bénéfice par action - de base et dilué (en EUR)	2,21	2,24

Etant donné que, pour les exercices concernés, il n'y a pas eu de cessation d'activités opérationnelles, le tableau ci-dessus est également valable pour les informations à fournir sur les activités poursuivies.

### Nombre moyen pondéré d'actions en circulation

	2014/15	2013/14
Nombre d'actions en circulation au 1 avril	155.985.002	156.501.981
Impact de l'augmentation de capital	130.950	88.028
Impact des actions attribuées comme participation aux bénéfices	18.687	31.961
Impact des actions rachetées	(6.714.926)	(174.901)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au 31 mars</b>	<b>149.419.713</b>	<b>156.447.069</b>

## 23. Provisions

	Risques liés à l'environnement	Autres risques	Total <sup>(2)</sup>
(en millions d'EUR)			
Provisions non courantes	2,4	12,1	14,5
Provisions courantes	-	32,2	32,2
<b>Au 31 mars 2015</b>	<b>2,4</b>	<b>44,3</b>	<b>46,7</b>
 <i>Au 1 avril 2014</i>			
Dotation	0,3	4,7	5,0
Utilisation	(0,7)	(4,6)	(5,3)
Reprise	(0,5)	(2,4)	(2,9)
Transaction <sup>(1)</sup>	-	31,6	31,6
<b>Au 31 mars 2015</b>	<b>2,4</b>	<b>44,3</b>	<b>46,7</b>
 <i>Au 1 avril 2014</i>			
Provisions non courantes	3,3	10,1	13,4
Provisions courantes	-	4,9	4,9
<b>Au 31 mars 2014</b>	<b>3,3</b>	<b>15,0</b>	<b>18,3</b>
 <i>Au 1 avril 2013</i>			
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>

(1) "Transaction": Le 19 juin 2015 Colruyt Group a signé une transaction avec l'Auditorat de l'Autorité belge de la Concurrence (« l'Auditorat ») relative à la période 2002–2007. Le groupe accepte par ce biais de payer une amende de EUR 31,6 millions aux pouvoirs publics belges.

(2) Certains chiffres de l'exercice 2013/14 ont été reclasés comme décrit dans note 1.1. *Base de présentation*.

Les provisions pour risques environnementaux ont été constituées afin de couvrir les coûts d'assainissements de l'activité des stations-service DATS 24 ainsi que l'assainissement de terrains (lors d'acquisition et pour l'activité des magasins).

Les autres provisions comprennent essentiellement des provisions pour des litiges en cours, des provisions pour le démantèlement de turbines éoliennes, des provisions pour réassurances et des provisions pour des sites inoccupés.

## 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 2014</b>	<b>48,4</b>	<b>7,6</b>	<b>56,0</b>
Dotation <sup>(1)</sup>	3,8	0,9	4,7
Utilisation	(1,9)	(0,1)	(2,0)
Variation de la valeur temporelle de l'argent <sup>(2)</sup>	1,5	0,2	1,7
Ajustements liés à l'expérience <sup>(3)</sup>	(1,0)	0,5	(0,5)
Changement des hypothèses <sup>(3)</sup>	11,8	0,5	12,3
<b>Au 31 mars 2015</b>	<b>62,6</b>	<b>9,6</b>	<b>72,2</b>
 <i>Au 1 avril 2013</i>			
Dotation <sup>(1)</sup>	3,4	0,7	4,1
Utilisation	(1,9)	(0,1)	(2,0)
Variation de la valeur temporelle de l'argent <sup>(2)</sup>	1,4	0,1	1,5
Ajustements liés à l'expérience <sup>(3)</sup>	1,6	-	1,6
Changement des hypothèses <sup>(3)</sup>	-	(0,5)	(0,5)
<b>Au 31 mars 2014</b>	<b>48,4</b>	<b>7,6</b>	<b>56,0</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 à rendement garanti.

Dans le cadre des régimes à cotisations définies, Colruyt Group verse des 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 2014/15, elles ont atteint un total de EUR 12,3 millions (par rapport à EUR 12,0 millions pendant la période précédente), dont EUR 0,2 million a été versé dans un fonds de financement. Colruyt Group prévoit de contribuer EUR 12,7 millions à ces plans lors de l'exercice prochain.

En Belgique, les employeurs sont obligés de garantir un rendement minimum pour les régimes à cotisations définies sur la durée de la carrière, c'est à dire 3,25 % sur les cotisations patronales (déduction faite des frais) et 3,75 % sur les contributions des membres du personnel par la loi sur les pensions complémentaires (LPC).

Au 31 mars 2015 les assureurs garantissent, en fonction de la génération, 4,75 % ou 3,25 % des réserves accumulées pour les plans sous régime de cotisations définies.

En attendant un point de vue définitif de l'IASB et de l'IFRS IC concernant le traitement comptable de ce type de plan de pensions, Colruyt Group évalue l'obligation à la valeur intrinsèque. Ceci implique que lors du calcul de l'obligation n'est tenu compte que du rendement minimum garanti jusqu'à la date de clôture. Au 31 mars 2015 il n'y avait aucun déficit.

Les réserves mathématiques, accumulées chez les assureurs pour ces plans, ont évolué comme suit durant l'exercice:

Réserves mathématiques	
(en millions d'EUR)	
Au 1 avril 2014	108,1
Indemnités payées	(3,3)
Primes	12,1
Rendement sur les actifs	3,3
<b>Au 31 mars 2015</b>	<b>120,2</b>

La situation de ces plans en date de clôture était la suivante:

	31.03.15	31.03.14
(en millions d'EUR)		
Réserves mathématiques	120,2	108,1
Réserves minimales garanties (Art. 24 LPC)	120,9	108,7
<i>Différence entre les réserves mathématiques et les réserves minimales garanties</i>	<i>(0,7)</i>	<i>(0,6)</i>
Fonds de financement	0,8	0,5
<b>Excédent/(déficit) total</b>	<b>0,1</b>	<b>(0,1)</b>

En date de clôture le nombre d'années en moyenne des participants au plan jusqu'à la pension est de 25 ans.

## Indemnités relatives au 'Régime de chômage avec complément d'entreprise'

La possibilité de départ en retraite anticipé, telle 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 reprises dans la note 1.4. *Autres méthodes comptables significatives* de ce rapport financier.

Colruyt Group revoit régulièrement les hypothèses à long terme en rapport aux obligations. Pour cet exercice, Colruyt

utilise les paramètres suivants dans ses calculs:

- taux d'actualisation: 1,5 % par rapport à 3,0 % l'exercice précédent;
- inflation salariale: 2,3 % par rapport à 2,5 % l'exercice précédent.

L'ajustement cette année des paramètres actuariels a eu un impact de EUR 11,8 millions sur les obligations relatives aux indemnités dans le cadre du 'Régime de chômage avec complément d'entreprise'. Les modifications principales concernent une modification du taux d'actualisation ainsi que la modification de l'inflation et de l'inflation salariale.

La durée moyenne pondérée de l'obligation pour les indemnités dans le cadre du 'Régime de chômage avec complément d'entreprise' est de 14,0 ans.

## 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 primes d'ancienneté (sociétés belges) Colruyt Group utilise les paramètres tels que repris sous le point *Indemnités relatives au 'Régime de chômage avec complément d'entreprise'*. Pour les indemnités fixées par la loi (sociétés françaises) les paramètres suivants sont utilisés:

- taux d'actualisation: 1,8 % par rapport à 3,0 % l'exercice précédent;
- inflation salariale: 1,3 % par rapport à 2,0 % l'exercice précédent.

La modification des hypothèses principales influence les obligations principales du groupe comme suit:

	Avantages selon le 'régime de chômage avec complément d'entreprise'		Primes d'ancienneté (sociétés belges)		Indemnités fixées par la loi (sociétés françaises)	
	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)						
Scénario de base	62,6	48,4	2,9	2,2	6,7	5,4
Taux d'actualisation + 0,5 %	58,1	45,3	2,7	2,1	6,3	5,1
Taux d'actualisation - 0,5 %	67,5	51,8	3,1	2,3	7,3	5,9
Inflation salariale + 0,5 %	72,6	55,6	2,9	2,2	7,3	5,9
Inflation salariale - 0,5 %	54,0	42,2	2,9	2,2	6,3	5,1

L'analyse de sensibilité ci-dessus est établie sur le principe qu'une seule hypothèse est modifiée à la fois, tout en gardant les autres hypothèses inchangées.

Le calendrier planifié des paiements pour ces plans pour les 10 années à venir se résume comme suit:

	Avantages selon le 'régime de chômage avec complément d'entreprise'	Primes d'ancienneté (sociétés belges)	Indemnités fixées par la loi (sociétés françaises)
(en millions d'EUR)			
Endéans l'année	1,9	-	-
Dans 2 ans	1,8	-	-
Dans 3 ans	1,9	0,1	-
Dans 4 ans	2,0	0,1	-
Dans 5 ans	2,4	0,2	0,1
Dans 6-10 ans	19,4	1,2	2,4

## 25. Passifs productifs d'intérêts

### 25.1. Tableau des échéances et des remboursements

	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	Total
(en millions d'EUR)				
Dettes de location-financement et dettes similaires	2,9	13,0	8,7	24,6
Prêts bancaires à long terme	1,1	3,0	0,1	4,2
Autres	0,4	8,3	-	8,7
<b>Total au 31 mars 2015</b>	<b>4,4</b>	<b>24,3</b>	<b>8,8</b>	<b>37,5</b>
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>

### 25.2. Dettes de location-financement

	Paiements 2014/15	Intérêts 2014/15	Montant principal 2014/15	Paiements 2013/14	Intérêts 2013/14	Montant principal 2013/14
(en millions d'EUR)						
< 1 an	3,4	0,5	2,9	2,6	0,3	2,3
1-5 ans	14,1	1,1	13,0	7,9	0,9	7,0
> 5 ans	8,9	0,2	8,7	10,5	0,4	10,1
<b>Total</b>	<b>26,4</b>	<b>1,8</b>	<b>24,6</b>	<b>21,0</b>	<b>1,6</b>	<b>19,4</b>

### 25.3. Prêts bancaires et autres

	Rembour- sements 2014/15	Intérêts 2014/15	Capital 2014/15	Rembour- sements 2013/14	Intérêts 2013/14	Capital 2013/14
(en millions d'EUR)						
< 1 an	1,6	0,1	1,5	0,9	0,1	0,8
1-5 ans	11,5	0,2	11,3	11,1	0,2	10,9
> 5 ans	0,1	-	0,1	0,4	-	0,4
<b>Total</b>	<b>13,2</b>	<b>0,3</b>	<b>12,9</b>	<b>12,4</b>	<b>0,3</b>	<b>12,1</b>

Les passifs productifs d'intérêts consistent principalement en dettes de location-financement et autres dettes. Cette année les passifs de location-financement ont augmenté de EUR 5,2 millions, principalement suite à de nouveaux contrats de location-financement engagés pour l'acquisition de matériel roulant et de machines pour un montant de EUR 8,5 millions. Les durées de ces nouvelles dettes de location-financement sont généralement sur moins de cinq ans pour le matériel roulant et sur plus de cinq ans pour les machines. Les autres dettes concernent principalement des passifs issus de regroupements d'entreprises dont la durée de remboursement est entre temps de moins de cinq ans.

Une partie des passifs productifs d'intérêts courants et non courants, c'est à dire EUR 4,0 millions, est couvert par des garanties réelles. La valeur nette comptable des immobilisations grevées est de EUR 9,8 millions (note 11. *Immobilisations corporelles*).

## 26. Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs

	31.03.15	31.03.14
(en millions d'EUR)		
Autres passifs non courants	0,5	0,1
<b>Total autres passifs (non courants)</b>	<b>0,5</b>	<b>0,1</b>
Dettes commerciales	1.062,3	1.046,7
Garanties reçues et acomptes sur commandes	19,4	16,8
<b>Total dettes commerciales (courants)</b>	<b>1.081,7</b>	<b>1.063,5</b>
Passifs courants relatifs aux avantages du personnel	406,7	383,8
TVA, accises et autres taxes opérationnelles	58,6	62,5
Dividendes	0,6	1,8
Produits à reporter et coûts à imputer	18,1	16,0
Autres	3,7	5,5
<b>Total passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs (courants)</b>	<b>487,7</b>	<b>469,6</b>

Tableau des échéances et des remboursements

	< 1 an	1-5 ans
(en millions d'EUR)		
Autres passifs (non courants)	-	0,5
Dettes commerciales	1.081,7	-
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	487,7	-
<b>Total au 31 mars 2015</b>	<b>1.569,4</b>	<b>0,5</b>
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>

## 27. Gestion des risques

### 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:

	Position nette	31.03.15	31.03.14
(en millions d'EUR)			
AUD/EUR	(0,1)	(0,1)	
EUR/INR	(2,8)	(1,4)	
GBP/EUR	-	(0,1)	
HKD/EUR	0,1	-	
USD/EUR	(2,2)	(0,8)	
ZAR/EUR	(0,1)	(0,1)	
<b>Total</b>	<b>(5,1)</b>	<b>(2,5)</b>	

A partir de l'exercice actuel les positions nettes des devises sont celles avant élimination des transactions intragroupe. Un montant positif signifie que Colruyt Group détient une créance nette dans la première devise. La seconde devise de la paire est la devise fonctionnelle de l'entité concernée de Colruyt Group.

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 passifs de location-financement dans l'état de la situation financière, Colruyt Group ne couvre pas ses risques de taux d'intérêt. Au 31 mars 2015, le montant total des emprunts s'élevait à EUR 12,9 millions (passifs courants et non courants confondus), soit 0,4 % du total bilannaire (EUR 12,1 millions au 31 mars 2014) et 4,3 % de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. Ces emprunts ont principalement un taux fixe.

Les passifs de location-financement de Colruyt Group représentaient EUR 24,6 millions au 31 mars 2015 (EUR 19,4 millions au 31 mars 2014) et sont pour la plupart à taux d'intérêt variable.

Colruyt Group place généralement sur des comptes à terme les liquidités qu'il n'utilise pas immédiatement. Un changement de taux d'intérêt n'aurait pas d'impact matériel sur le résultat global ou sur les flux de trésorerie futurs de Colruyt Group.

#### 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 Food-service, où Colruyt Group accorde à ses clients les délais de paiement habituels du secteur. Les risques sont limités au maxi-

mum 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 DATS 24 S.A., Symeta S.A., l'entité en impression et gestion de documents de Colruyt Group, offre également des délais de paiement d'usage dans leur secteur, également doublés d'une analyse de solvabilité régulière pour tous les nouveaux clients (potentiels). 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 2014/15	Pertes de valeur 2014/15	Valeur nette comptable 2014/15	Garanties bancaires reçues hors bilan 2014/15	Valeur brute 2013/14	Pertes de valeur 2013/14	Valeur nette comptable 2013/14	Garanties bancaires reçues hors bilan 2013/14
(en millions d'EUR)								
Autres créances productives d'intérêts	33,9	-	33,9	-	19,6	(1,1)	18,5	-
Garanties données	2,1	-	2,1	-	2,8	-	2,8	-
Prêts aux clients	10,7	(1,3)	9,4	-	9,6	(0,9)	8,7	-
Placements financiers disponibles à la vente	51,3	(24,7)	26,6	-	54,6	(24,9)	29,7	-
Placements détenus à des fins de transactions	23,6	-	23,6	-	25,4	-	25,4	-
Créances commerciales	492,4	(14,5)	477,9	24,4	505,1	(14,9)	490,2	20,6
Autres créances	47,2	(1,4)	45,8	-	38,9	(0,5)	38,4	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	309,2	-	309,2	-	602,6	-	602,6	-
<b>Total</b>	<b>970,4</b>	<b>(41,9)</b>	<b>928,5</b>	<b>24,4</b>	<b>1.258,6</b>	<b>(42,3)</b>	<b>1.216,3</b>	<b>20,6</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 34,1 millions (par rapport à EUR 35,5 millions pour la période comparative). Le recouvrement de ce solde restant dû est ainsi couvert par

des garanties bancaires à concurrence de EUR 24,4 millions (par rapport à EUR 20,6 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 S.A. pratique

un système de 'cash pooling' qui consiste à utiliser un excédent de trésorerie et équivalents de trésorerie auprès de certaines entités de Colruyt Group pour apurer les déficits des autres. Finco S.A. se charge également du placement de la trésorerie et des équivalents de trésorerie de Colruyt Group, et ce par le biais de comptes à terme de courte durée. Finco S.A. 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-finance ment en cours résultent principalement de regroupements d'entreprises et la politique de Colruyt Group consiste à les réduire le plus vite possible, pour autant que cela puisse se faire à un coût raisonnable. La proportion du portefeuille de placement à court terme par rapport au solde net de trésorerie et des équivalents de trésorerie de Colruyt Group s'élève à 7,7 % (4,2 % 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 (titres à revenu fixe et 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 2015 à EUR 23,6 millions, dont EUR 22,8 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 0,5 million pour la période précédente).

### f. Actifs et passifs financiers par catégorie et par classe

Conformément à IFRS 7 'Instruments financiers: Informations à fournir' et IFRS 13 'Evaluation de la juste valeur', 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	0,4	-	-	26,2
Prêts et créances	569,1	-	-	-
Placements détenus à des fins de transactions	0,1	23,5	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	309,2	-	-	-
<b>Total au 31 mars 2015</b>	<b>878,8</b>	<b>23,5</b>	-	<b>26,2</b>
<b>Passifs financiers:</b>				
Passifs productifs d'intérêts	13,4	-	-	-
Passifs de location-financement	24,6	-	-	-
Dettes commerciales	1.081,7	-	-	-
Découverts bancaires	0,7	-	-	-
<b>Total au 31 mars 2015</b>	<b>1.120,4</b>	-	-	-
<b>Actifs financiers:</b>				
Placements disponibles à la vente	0,4	-	-	29,3
Prêts et créances	558,6	-	-	-
Placements détenus à des fins de transactions	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>29,3</b>
<b>Passifs financiers:</b>				
Passifs productifs d'intérêts	12,2	-	-	-
Passifs 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>	-	-	-

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 sont basés sur des données de marché non 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 Vendis Capital S.A., Sofindev II S.A. et Sofindev III S.A. dans lesquelles Colruyt Group n'a pas d'influence notable.

Pour l'investissement dans le groupe balte IKI, classé sous niveau 3, la juste valeur représente la valeur actualisée, déterminée par un modèle économique des flux de trésorerie futurs, estimés sur base de données non observables, c'est à dire un horizon de prévisions, un taux de croissance et

un taux d'actualisation. Le taux d'actualisation est calculé à l'aide de la méthode CAPM (Capital Asset Pricing Model).

Pour les investissements dans Vendis Capital S.A., Sofindev II S.A. et Sofindev III S.A., également classés 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 très différente d'une évaluation sur base d'un modèle de multiples du marché ou d'une valorisation boursière. Au cours de l'exercice actuel, ces participations dans des sociétés à portefeuille ont diminué à concurrence d'un montant de EUR 3,1 millions. Ceci s'explique par des réductions de capital.

Les balances d'ouverture et de clôture pour les investissements classés sous le niveau 3 peuvent être réconciliées comme suit:

	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)		
<b>Au 1 avril</b>	29,3	16,0
Libération du capital		
non appelé	-	1,7
Réductions de capital	(3,1)	(2,4)
Perdes de valeur	-	(5,3)
Transfert de coût historique au niveau 3	-	19,3
<b>Au 31 mars</b>	<b>26,2</b>	<b>29,3</b>

## 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 ris-

ques qui n'ont pas été abordés dans cette section ainsi que la manière dont Colruyt Group gère ces risques se trouve dans la partie Corporate governance. 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).

En général, la mission du Comité d'Audit est de faire le suivi de l'exactitude de l'information chiffrée (comptable et financière) de Colruyt Group pour le Conseil d'Administration, les actionnaires et les tiers du monde financier et la notification de ses constatations au Conseil d'Administration.

Au sein du Comité d'Audit siège la S.P.R.L. Delvaux Transfer (pour laquelle Monsieur W. Delvaux siège en tant que représentant permanent) en tant qu'administrateur indépendant conformément à l'article 526 du Code des Sociétés belge. Monsieur W. Delvaux détient une longue expérience en matière de gestion générale, siège et a siégé dans plusieurs autres groupes en qualité d'administrateur indépendant. Une description détaillée du fonctionnement du Comité d'Audit se trouve dans la partie Corporate governance.

## 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'engagements en matière de location d'une part et d'autre part Colruyt Group est également confronté aux obligations contractuelles concernant des investissements futurs en immobilisations corporelles ainsi que des engagements d'achat de biens et de services.

L'échéancier des montants dus au titre de ces engagements se présente comme suit:

	31.03.15	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
(en millions d'EUR)				
Contrats de location en tant que preneur	58,3	20,3	23,1	14,9
Engagements d'achat d'immobilisations	89,3	80,9	8,4	-
Engagements d'achat de marchandises destinées à la vente	71,2	66,2	4,6	0,4
Autres engagements	8,0	5,3	2,7	-

	31.03.14	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
(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

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 (identique à 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 89,3 millions, se composent principalement d'obligations contractées dans le cadre de l'achat de terrains et d'immeubles.

Les engagements d'achat de marchandises d'un montant de EUR 71,2 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 ainsi que des engagements d'achat relatifs à des certificats verts et de

l'électricité.

Les autres engagements contiennent un contrat à terme conclu en matière de prestations informatiques pour un montant de EUR 8,0 millions.

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.

	31.03.15	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
(en millions d'EUR)				
Contrats de location en tant que bailleur	14,8	8,0	6,8	-

	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	-

## 29. Passifs éventuels et actifs éventuels

Les passifs éventuels et les actifs éventuels comprennent tous les éléments non comptabilisés dans l'état de la situation financière 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 de Colruyt Group.

	31.03.15	31.03.14
(en millions d'EUR)		
Litiges	1,4	1,5
Autres	2,1	1,7

A la date de clôture, un nombre limité d'actions en justice est en cours contre Colruyt Group. Bien que contestées, elles repré-

sentent ensemble un passif éventuel de EUR 1,4 million (comparé à EUR 1,5 million pour la période précédente). Les actions en cours ne se rapportent qu'à des litiges en matière de droit commercial (EUR 1,0 million pour la période précédente).

Il n'y pas de passifs éventuels pour actions en cours dans le cadre de litiges fiscaux, de litiges d'ordre de droit commun ou de litiges d'ordre de droit social (EUR 0,5 million pour la période précédente).

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 2,1 millions (EUR 1,7 million pour la période précédente).

Colruyt Group ne s'attend pas à ce que des désavantages financiers importants découlent de ces obligations.

A partir de l'exercice 2014/15 les garanties en faveur de coentreprises seront reprises dans la note explicative 13. *Participations dans des coentreprises (joint ventures) prises selon la méthode de mise en équivalence.*

Il n'y a pas d'actifs éventuels à signaler.

## 30. Dividendes payés et proposés

Le 2 octobre 2014, un dividende brut de EUR 1,00 par action a été versé aux actionnaires.

Pour l'exercice 2014/15, le Conseil d'Administration a également proposé un dividende brut de EUR 1,00 par action, payable à partir du 6 octobre 2015.

Puisque l'approbation de ce dividende s'effectue à l'occasion de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 30 septembre 2015, 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 l'état consolidé de la situation financière.

Compte tenu du fait que la distribution proposée par le Conseil d'Administration se rapporte à 146.892.702 actions (déduction faite des actions propres rachetées et compte tenu des actions réservées au titre de la participation aux bénéfices), comme établi le 1 juin 2015, le montant total des dividendes proposés s'élève à EUR 146,9 millions.

## 31. Parties liées

Les tableaux suivants donnent un aperçu des transactions avec des 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 Corporate governance) et apparentés;
- b) les entités disposant de contrôle sur Colruyt Group (voir partie Corporate governance);
- c) les entreprises associées (voir note 12. *Participations dans des entreprises associées*);

- d) les coentreprises (voir note 13. *Participations dans des coentreprises (joint ventures) prises selon la méthode de mise en équivalence*; et
- 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., Korys Capital S.A.R.L., Invictus Blauwe Toren S.A., FRI S.A. et Real Dolmen S.A.

### 31.1. Transactions avec des parties liées exclusives des rémunérations des principaux dirigeants

	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)		
Produits	3,6	7,1
Charges	3,5	3,6
Créances	23,8	14,6
Passifs	1,3	0,8
Dividendes payés	86,7	87,4

Les montants illustrés ci-dessus découlent des transactions réalisées selon des modalités équivalentes à celles qui prévalent dans le cas de transactions soumises à des conditions de concurrence normale entre parties indépendantes.

Les transactions avec différentes parties liées ont donné lieu à des produits s'élevant à EUR 3,6 millions (EUR 7,1 millions pour la période précédente). Ces produits concernent principalement des produits

d'intérêts reçus d'une coentreprise (EUR 3,1 millions).

Les charges résultant des transactions avec différentes parties liées s'élèvent à EUR 3,5 millions et ont principalement rapport à des marchandises achetées (EUR 0,9 million) ainsi que des charges de maintenance et d'informatique (EUR 2,2 millions).

Les créances restant dues par les parties liées concernent essentiellement les soldes restant dus par des coentreprises. A la date de clôture, Colruyt Group détient dans ce cadre, une créance productive d'intérêts à long terme à l'encontre de coentreprises conclue à des conditions de marché, pour un montant de EUR 15,3 millions (EUR 7,4 millions lors de l'exercice précédent). De plus, Colruyt Group détient des créances courantes en grande partie sur des coentreprises à concurrence de EUR 8,5 millions.

Les passifs restant dus aux parties liées ont augmenté par rapport à l'exercice précédent et s'élèvent à EUR 1,3 million (EUR 0,8 million l'exercice précédent).

Les dividendes payés aux actionnaires de référence (faisant partie des catégories susmentionnées a) et b)) de Colruyt Group s'élèvent à EUR 86,7 millions (EUR 87,4 millions pour la période précédente). Il s'agit du paiement des dividendes relatifs à l'exercice 2013/14. Les dividendes payés sont présentés sur une base brute, afin de faire abstraction de la qualité des actionnaires.

## 31.2. Rémunérations des principaux dirigeants

Les rémunérations des principaux dirigeants sont résumées ci-dessous. Il s'agit uniquement des montants bruts avant impôts. Les cotisations patronales ont été payées sur les montants cités.

	Rémunérations 2014/15	Nombre personnes / actions 2014/15	Rémunérations 2013/14	Nombre personnes/ actions 2013/14
(en millions d'EUR)				
<b>Conseil d'Administration</b>			<b>9</b>	<b>9</b>
Rémunérations variables (tantièmes)	3,3		3,5	
Indemnités fixes (émoluments)	1,0		1,0	
<b>Direction</b>			<b>10</b>	<b>11</b>
Salaires	2,80		2,89	
Rémunérations variables	2,00		2,17	
Paiements versés aux régimes à cotisations définies et autres éléments	0,44		0,47	
Paiements fondés sur des actions	0,01	215	0,02	431

Les tantièmes concernent les montants à payer au titre de l'exercice 2014/15, 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 Corporate governance), comporte davantage d'informations concernant la composition des rémunérations accordées aux principaux dirigeants.

## 32. Evénements postérieurs à la date de clôture

Le 19 juin 2015 Colruyt Group a signé une transaction avec l'Auditorat de l'Autorité belge de la Concurrence (« l'Auditorat »). Cette transaction concerne des infractions aux règles de concurrence belges au cours de la période 2002-2007. L'Auditorat estime qu'au cours de cette période, le secteur de la distribution belge a enfreint, à l'aide de fournisseurs, les règles de concurrence belges pour des produits de marque en parfumerie, cosmétiques et droguerie. Dans ce cadre, l'Auditorat a proposé une transaction en vue de mettre un terme à l'ensemble des procédures juridiques

en cours, moyennant le paiement d'une amende.

En signant cette transaction, Colruyt Group accepte que les règles de concurrence belges ont été enfreintes durant la période 2002-2007. Le groupe assure cependant ne pas avoir mis en place un système d'entente avec d'autres distributeurs et fournisseurs et souligne que Colruyt a toujours honoré sa garantie des meilleurs prix.

Colruyt Group a voulu renoncer à un trop long combat de procédure avec les pouvoirs publics sur le fond de l'affaire et sur des faits entretemps vieux de plus de 10 ans. C'est la raison pour laquelle le groupe a décidé de signer la transaction avec l'Auditorat.

De ce fait, Colruyt Group accepte de payer une amende de EUR 31,6 millions aux pouvoirs publics belges. Ce montant a été intégralement déduit du résultat net de l'exercice 2014/15.

Pour de plus amples informations, vous pouvez consulter notre communiqué de presse du 22 juin 2015, disponible sur [www.colruytgroupp.com](http://www.colruytgroupp.com).

## 33. Honoraires du commissaire

Le tableau ci-dessous offre un aperçu des honoraires versés au commissaire et à ses parties liées en rapport avec les services prestés pour le compte de Colruyt Group.

	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)		
Missions de contrôle	0,9	0,9
Autres missions	0,7	1,1
<b>Total</b>	<b>1,6</b>	<b>2,0</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, composés d'autres missions de contrôle, les missions de conseil fiscal et les autres missions en dehors des activités révisorales se chiffraient à EUR 0,7 million.

## 34. Liste des sociétés consolidées

### 34.1. Entreprise

Ets. Fr. Colruyt S.A.	Hal, Belgique	-
-----------------------	---------------	---

### 34.2. Filiales

Alvocal S.A.	Hal, Belgique	59,88 %
Anthyllis S.A.	Hal, Belgique	100 %
Aubépine S.A.R.L. <sup>(1)</sup>	Chalette S/L, France	100 %
Bio-Planet S.A.	Hal, Belgique	100 %
Blin Etablissements S.A.S. <sup>(1)</sup>	Saint Gilles, France	100 %
Buurtwinkels Okay S.A.	Hal, Belgique	100 %
Codifrais S.A.S. <sup>(1)</sup>	Longueil St M, France	100 %
Colim S.C.R.L.	Hal, Belgique	100 %
Colimpo Limited	Hong-Kong, Chine	100 %
Colruyt Distribution France S.A.S. <sup>(1)</sup>	Rochefort sur Nenon, France	100 %
Colruyt France S.A. <sup>(1)</sup>	Rungis, France	100 %
Colruyt Gestion S.A.	Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	100 %
Colruyt Group Services S.A.	Hal, Belgique	100 %
Colruyt IT Consultancy India Private Limited	Hyderabad, Inde	100 %
Colruyt Luxembourg S.A.	Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	100 %
Colruyt Retail S.A.	Ciney, Belgique	100 %
Colruyt Vastgoed Nederland B.V.	Hillegom, Les Pays-Bas	100 %
Comant S.A.	Hal, Belgique	100 %
Comels S.A.	Hal, Belgique	100 %
Comlie S.A.	Hal, Belgique	100 %
DAT24 S.A.	Hal, Belgique	100 %
Davytrans S.A.	Hal, Belgique	100 %
DreamBaby S.A.	Hal, Belgique	100 %
Dreamland France S.A.S. <sup>(1)</sup>	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 %
Filanthe S.A.	Hal, Belgique	100 %
Filleuve S.A.	Hal, Belgique	100 %
Filooste S.A.	Hal, Belgique	100 %
Finco S.A.	Hal, Belgique	100 %
Fleetco S.A.	Hal, Belgique	100 %
Foodlines S.P.R.L.	Hal, Belgique	100 %
Immo Colruyt France S.A.S. <sup>(1)</sup>	Rochefort sur Nenon, France	100 %
Immo Colruyt Luxembourg S.A.	Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	100 %
Immo Dassenveld S.A.	Hal, Belgique	100 %
Immobilière Rutten S.A.	Ciney, Belgique	100 %
Immoco S.A.R.L. <sup>(1)</sup>	Rochefort sur Nenon, France	100 %
Imo Louvferdis S.P.R.L.	Hal, Belgique	100 %
Locré S.A.	Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	100 %
Pro à Pro Distribution Export S.A.S. <sup>(1)</sup>	Montauban, France	100 %
Pro à Pro Distribution Nord S.A.S. <sup>(1)</sup>	Chalette S/L, France	100 %
Pro à Pro Distribution Sud S.A.S. <sup>(1)</sup>	Montauban, France	100 %
Puur S.A.	Hal, Belgique	100 %
Retail Partners Colruyt Group S.A.	Hal, Belgique	100 %
R.H.C. S.A.S. <sup>(1)</sup>	Boissy Saint Leger, France	100 %
Roecol S.A.	Lokeren, Belgique	50 %
Sodeger S.A.S. <sup>(1)</sup>	Château Gontier, France	100 %
Solucious S.A.	Hal, Belgique	100 %
Symeta S.A.	Hal, Belgique	100 %
Transpro S.A.S. <sup>(1)</sup>	La Possession, France	100 %
Transpro France S.A.S. <sup>(1)</sup>	Aiton (Savoie), France	100 %
U.C.G.A. Unifrais S.A. <sup>(1)</sup>	Estillac, France	99,12 %

Vlevico S.A.	Hal, Belgique	100 %
Walcodis S.A.	Ath, Belgique	100 %
Waldico S.A.	Ath, Belgique	100 %
Wasserij Schepens S.P.R.L.	Hal, Belgique	100 %
WE Power S.A.	Hal, Belgique	100 %

(1) Ces sociétés clôturent leur exercice au 31 décembre et sont donc reprises à cette date dans les chiffres consolidés.

### 34.3. Coentreprises

Parkwind S.A.	Louvain, Belgique	60,13 %
Fraluc S.A. <sup>(1)</sup>	Merchtem, Belgique	50,00 %

(1) Cette société clôture son premier exercice au 31 juillet 2015. Fraluc S.A. est repris au sein des états financiers consolidés sur base d'une situation intermédiaire au 31 mars 2015.

### 34.4. Entreprises associées

Core S.C.R.L. <sup>(1)</sup>	Bruxelles, Belgique	25,00 %
Xenarjo S.C.R.L. <sup>(1)</sup>	Malines, Belgique	24,99 %

(1) Ces sociétés clôturent leur exercice au 31 décembre et sont donc reprises à cette date dans les chiffres consolidés.

## 34.5. Modifications du périmètre de consolidation

### a. Nouvelles participations dans des filiales et des coentreprises

Dans le courant de l'exercice l'acquisition de trois sociétés a été finalisée. Il s'agit d'Imo Louvferdis S.P.R.L. (juin 2014), de Wasserij Schepens S.P.R.L. (novembre 2014) et d'Anthyllis S.A. (janvier 2015).

En 2014 Colruyt Group a fait l'acquisition d'une participation de 50 % dans la chaîne belge de vêtements ZEB par le biais de la société nouvellement créée Fraluc S.A.

### b. Fusions

En Belgique, en date du 1 avril 2014, les sociétés Fildiest S.A., Filkwaad S.A., Fillange S.A., Fillouva S.A., Filnoord S.A., Filquare S.A. et Filroeul S.A. ont fusionné avec Retail Partners Colruyt Group S.A. (antérieurement Spar Retail S.A.).

### c. Nouvelles constitutions

En Belgique les sociétés Comlie S.A. et Comant S.A. ont été créées respectivement le 28 août 2014 et le 12 mars 2015. Au Grand-Duché de Luxembourg la société Immo Colruyt Luxembourg S.A. fut créée le 26 mars 2015.

### d. Autres modifications

Les liquidations des sociétés Vaucamps S.A. et Colruyt Mobile S.A. ont été clôturées respectivement en août et décembre 2014.

Infoco S.A. a modifié sa dénomination sociale en Fleetco S.A.

La dénomination sociale de Spar Retail S.A. a été modifiée en Retail Partners Colruyt Group S.A.

## 35. Etats financiers abrégés (non consolidés) de la S.A. Ets. Fr. Colruyt, établis selon les normes comptables belges

Les états financiers de la S.A. Ets. Fr. Colruyt sont repris ci-après sous forme abrégée.

Le rapport annuel, les états financiers 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 y être obtenue sur demande.

En outre, ces documents peuvent également être obtenus sur demande au siège de la société:

Ets. Fr. Colruyt S.A. – Edingensesteenweg 196, 1500 Halle

Tél. + 32 (2) 363 55 45

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

E-mail: contact@colruyтgroup.com

### Bilan abrégé de la S.A. Ets. Fr. Colruyt

	31.03.15	31.03.14
(en millions d'EUR)		
<b>Actifs non courants</b>	4.076,2	4.045,0
II. Immobilisations incorporelles	25,8	21,3
III. Immobilisations corporelles	164,1	162,3
IV. Immobilisations financières	3.886,3	3.861,4
<b>Actifs courants</b>	1.352,5	1.169,5
V. Crédits à plus d'un an	5,9	0,2
VI. Stocks et commandes en cours d'exécution	344,7	330,3
VII. Crédits à un an au plus	369,0	338,8
VIII. Placements de trésorerie	362,5	297,4
IX. Valeurs disponibles	262,2	195,5
X. Comptes de régularisation	8,2	7,3
<b>Total actif</b>	<b>5.428,7</b>	<b>5.214,5</b>
 <b>Capitaux propres</b>		
I. Capital	1.135,2	1.299,8
IV. Réserves	274,6	260,6
V. Bénéfice reporté	391,5	325,4
Provisions et impôts différés	469,1	713,8
 <b>Dettes</b>		
VIII. Dettes à plus d'un an	39,8	74
IX. Dettes à un an au plus	2.957,7	2.647,7
X. Comptes de régularisation	1.273,4	1.243,5
<b>Total passif</b>	<b>5.428,7</b>	<b>5.214,5</b>

## Compte de résultats abrégé de la S.A. Ets. Fr. Colruyt

	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)		
I. Produits d'exploitation	6.370,4	6.160,5
II. Charges d'exploitation	(6.051,6)	(5.809,8)
<b>III. Bénéfice d'exploitation</b>	<b>318,8</b>	<b>350,7</b>
IV. Produits financiers	165,5	8,9
V. Charges financières	(118,3)	(102,4)
<b>VI. Bénéfice courant avant impôts</b>	<b>366,0</b>	<b>257,2</b>
VII. Produits exceptionnels	13,3	30,5
VIII. Charges exceptionnelles	(51,7)	(47,5)
<b>IX. Bénéfice de l'exercice avant impôts</b>	<b>327,6</b>	<b>240,2</b>
X. Impôts sur le résultat	(69,1)	(75,2)
<b>XI. Bénéfice de l'exercice</b>	<b>258,5</b>	<b>165,0</b>
XII. Transfert aux réserves immunisées	(0,1)	(0,1)
<b>XIII. Bénéfice de l'exercice à affecter</b>	<b>258,4</b>	<b>164,9</b>

## Répartition bénéficiaire de la S.A. Ets. Fr. Colruyt

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 30 septembre 2015 de répartir le bénéfice de l'exercice 2014/15 comme suit:

	2014/15	2013/14
(en millions d'EUR)		
Bénéfice de l'exercice à affecter	258,4	164,9
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	713,8	740,5
<b>Bénéfice à affecter</b>	<b>972,2</b>	<b>905,4</b>
Dotation à la réserve légale	1,4	1,1
Affectation aux autres réserves	353,9	25,8
Résultat à reporter	469,1	713,8
Rémunération du capital en espèces	137,5	155,8
Tantièmes	3,3	3,5
Autres dettes	7,0	5,4

## Rémunération du capital en espèces

Ce poste est calculé sur base du portefeuille d'actions propres au 1 juin 2015 et tient compte des actions réservées dans le cadre du versement de la participation aux bénéfices en septembre 2015.

# 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 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 brute**

Chiffre d'affaires moins le coût des marchandises vendues.

## **Marge de bénéfice brut**

Marge brute divisé par le chiffre d'affaires.

## **Dividend pay-out ratio**

Dividende brut par action divisé par le bénéfice de l'exercice (quote-part du groupe) par action.

## **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.

## **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 > 400m<sup>2</sup> (secteur commerce de détail

(retail)), pour l'activité 'livraisons aux indépendants' (secteur commerce de gros et foodservice) et pour les stations-service 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' concerne le foodservice en France et ravitaille d'une part l'horeca (restauration commerciale) et d'autre part les collectivités comme les écoles, les hôpitaux et les maisons de repos (restauration sociale).

## **ROCE**

'Return on capital employed', autrement dit le résultat d'exploitation (EBIT) après impôts exprimés en proportion du capital utilisé.

## **Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles**

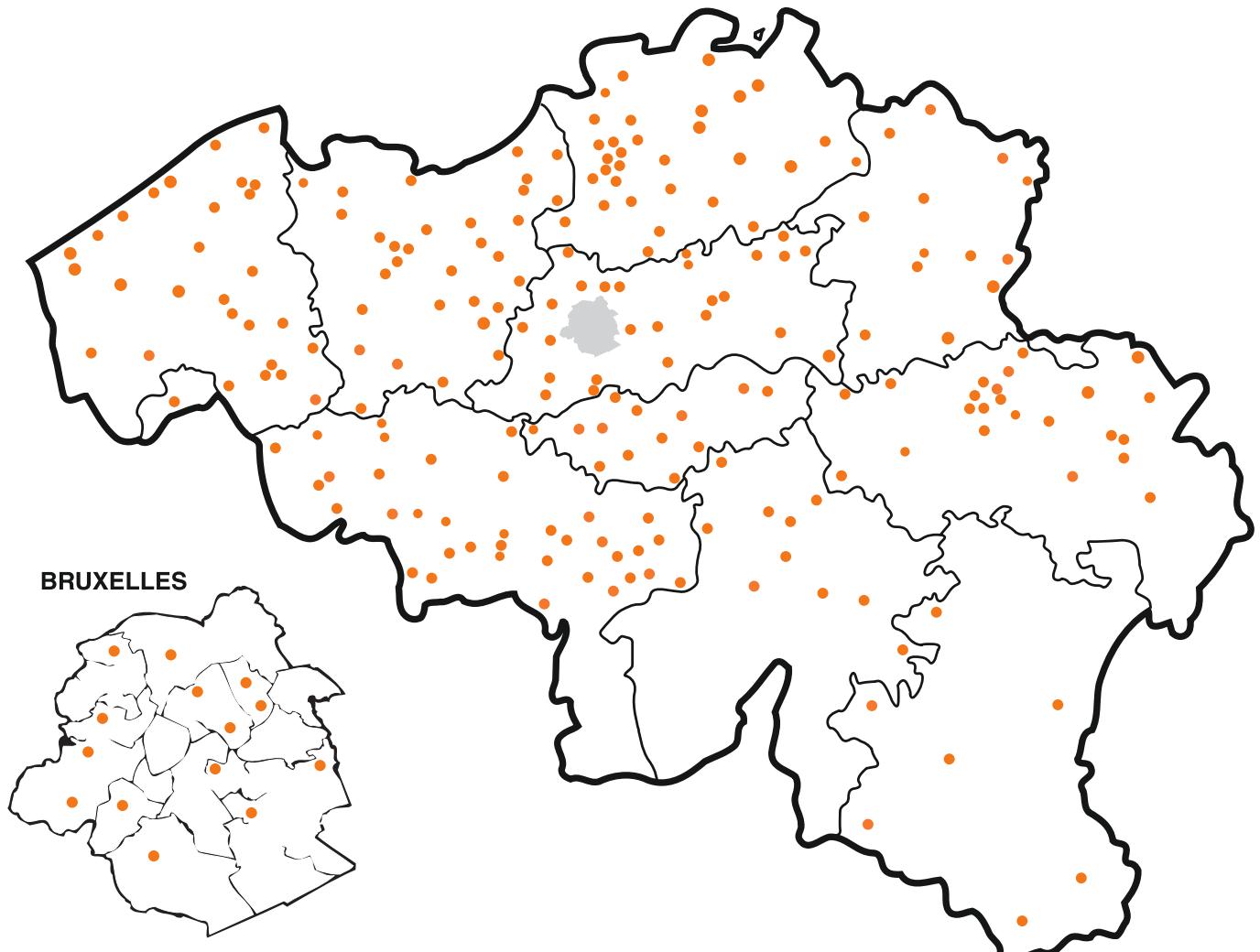
Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles comprennent aussi les contrats de location-financement, mais excluent les acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises et par apport de tiers.

## **Flux de trésorerie libre**

Le flux de trésorerie libre sont définis comme le total des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles et des flux de trésorerie provenant des activités d'investissement.

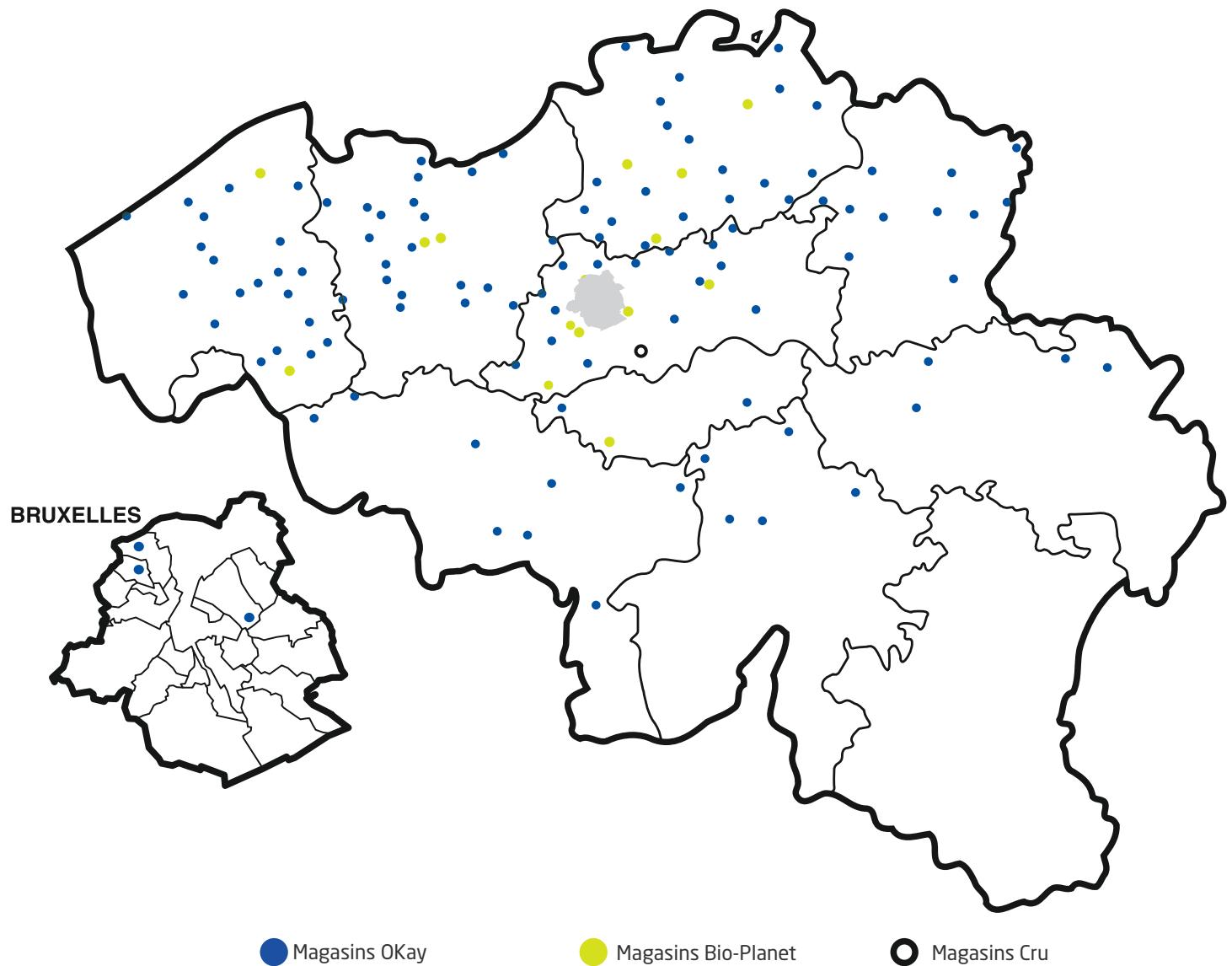
## **ETP**

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.



 Magasins Colruyt Meilleurs Prix

Découvrez l'adresse du magasin Colruyt le plus proche de chez vous sur [colruyt.be](http://colruyt.be)



● Magasins OKay

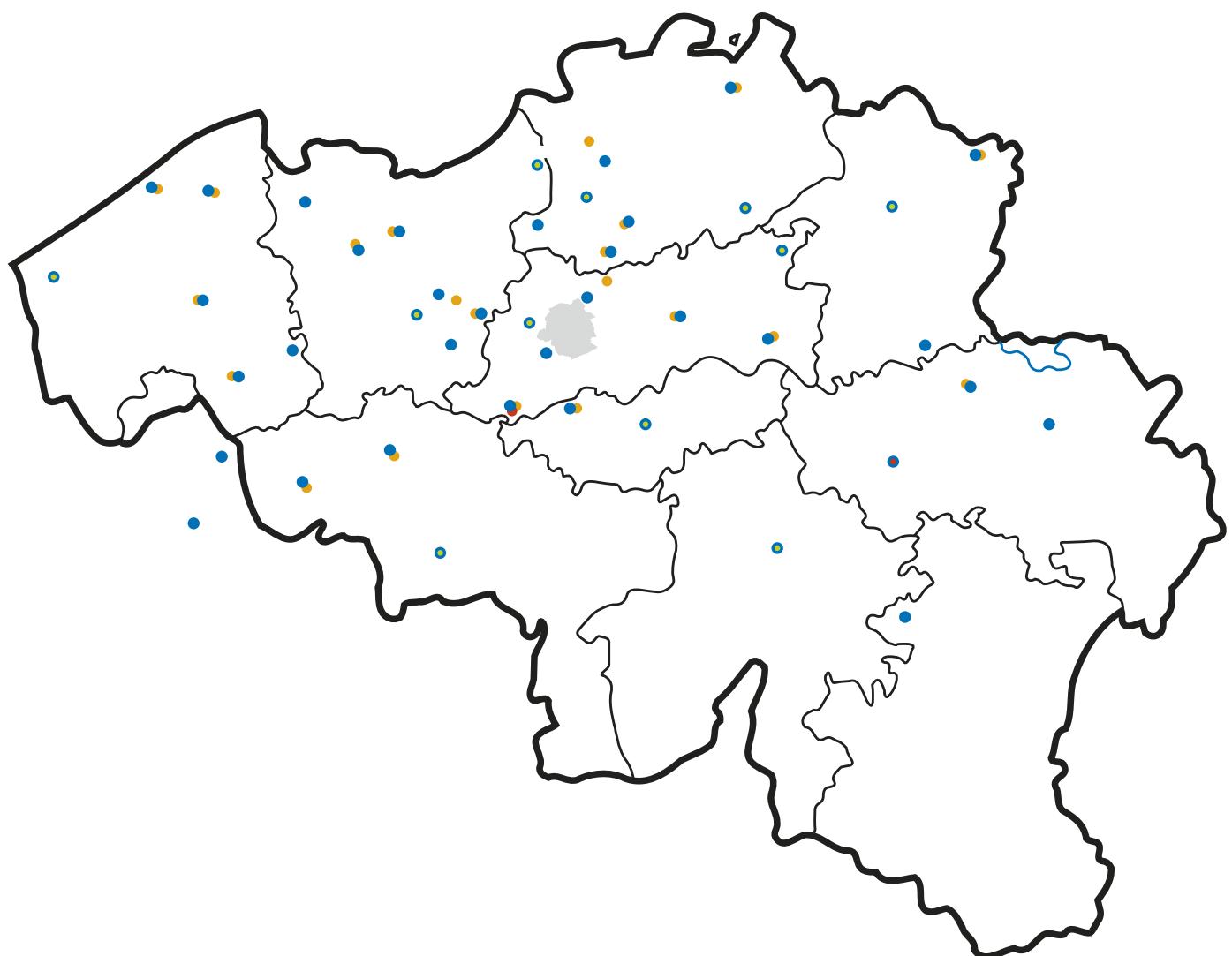
● Magasins Bio-Planet

● Magasins Cru

Découvrez l'adresse du magasin le plus proche de chez vous sur :  
• [okay.colruytgroup.be](http://okay.colruytgroup.be)   • [bioplanet.be](http://bioplanet.be)   • [cru.be](http://cru.be)



**ColliShop**  
online shopping



● Magasins Dreamland

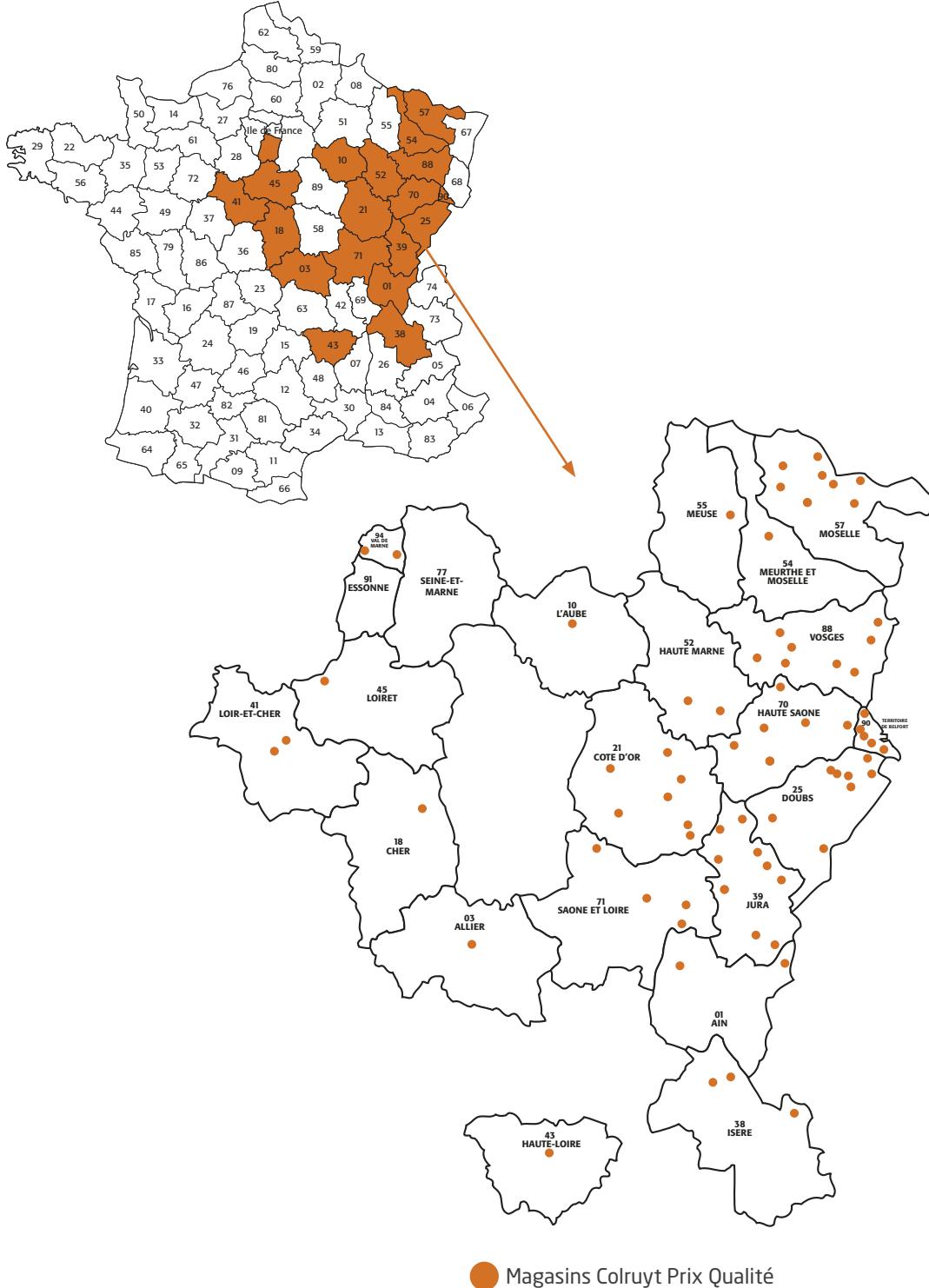
↳ ● Dreambaby-shop

↳ ● Dreambaby-corner

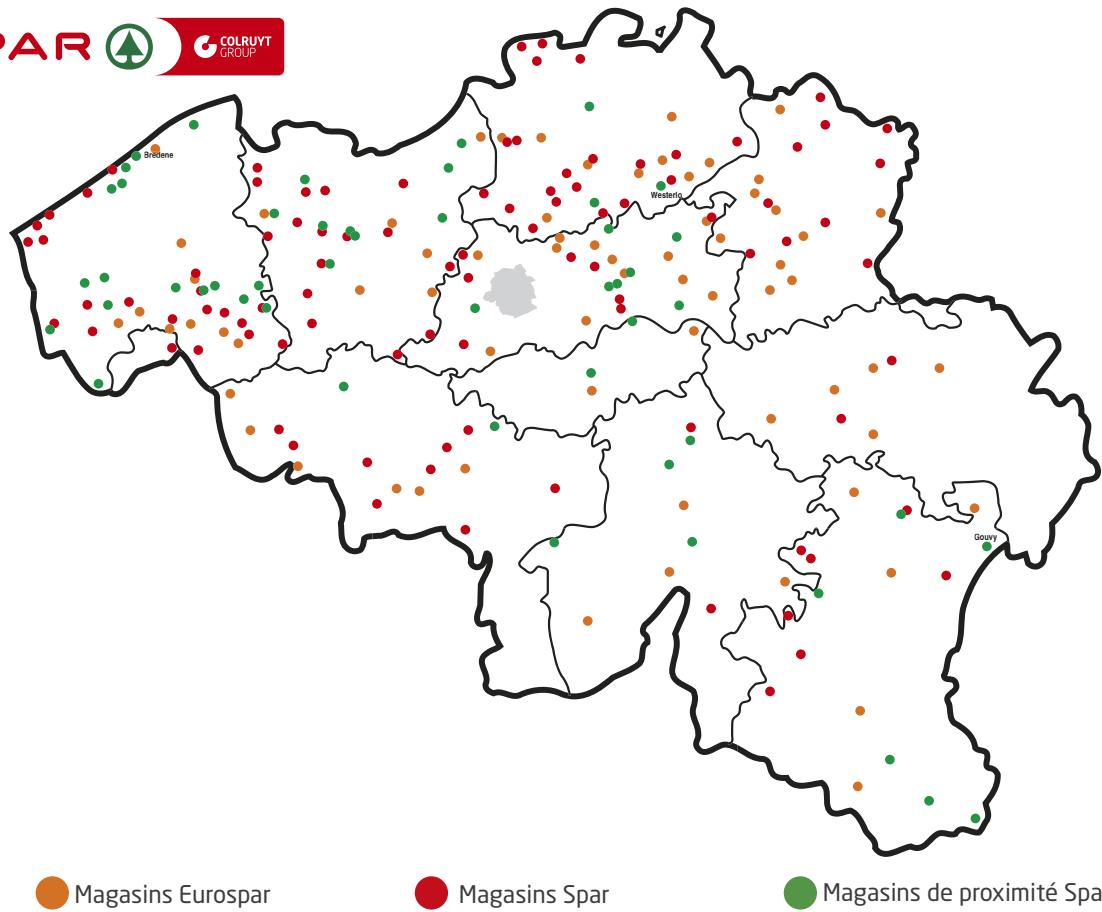
● Magasins Dreambaby

● Collishop-showroom

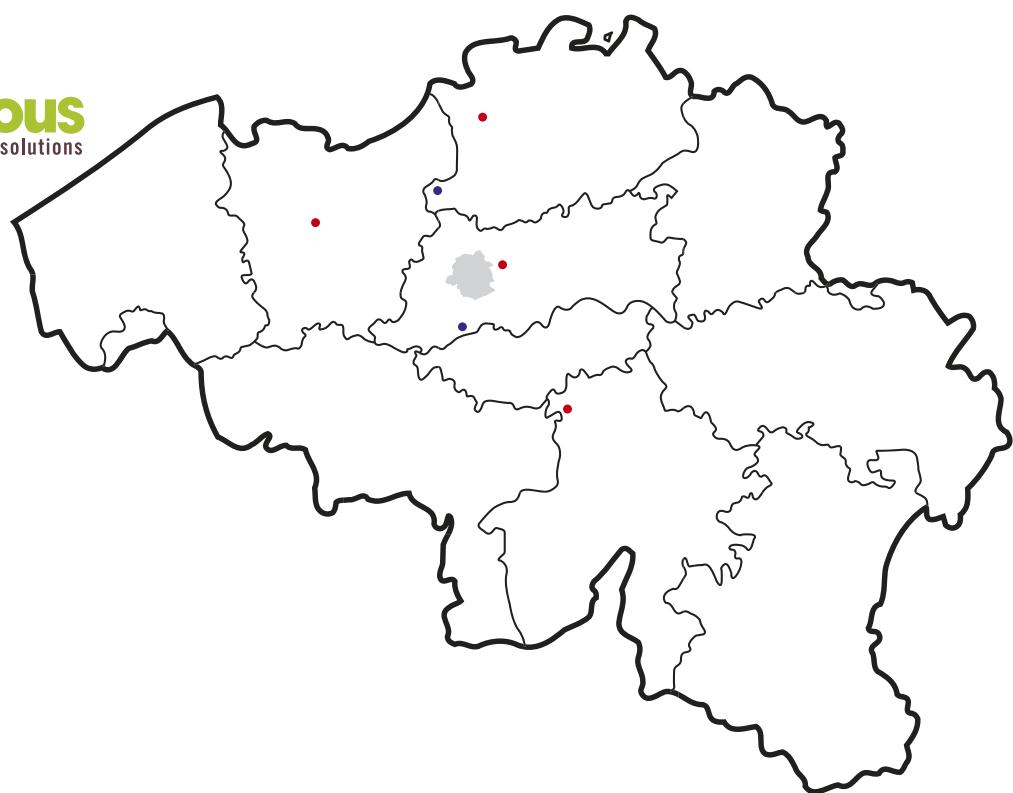
Découvrez l'adresse du magasin le plus proche de chez vous et du show-room Collishop sur :  
• [dreamland.be](http://dreamland.be)      • [dreambaby.be](http://dreambaby.be)      • [collishop.be](http://collishop.be)



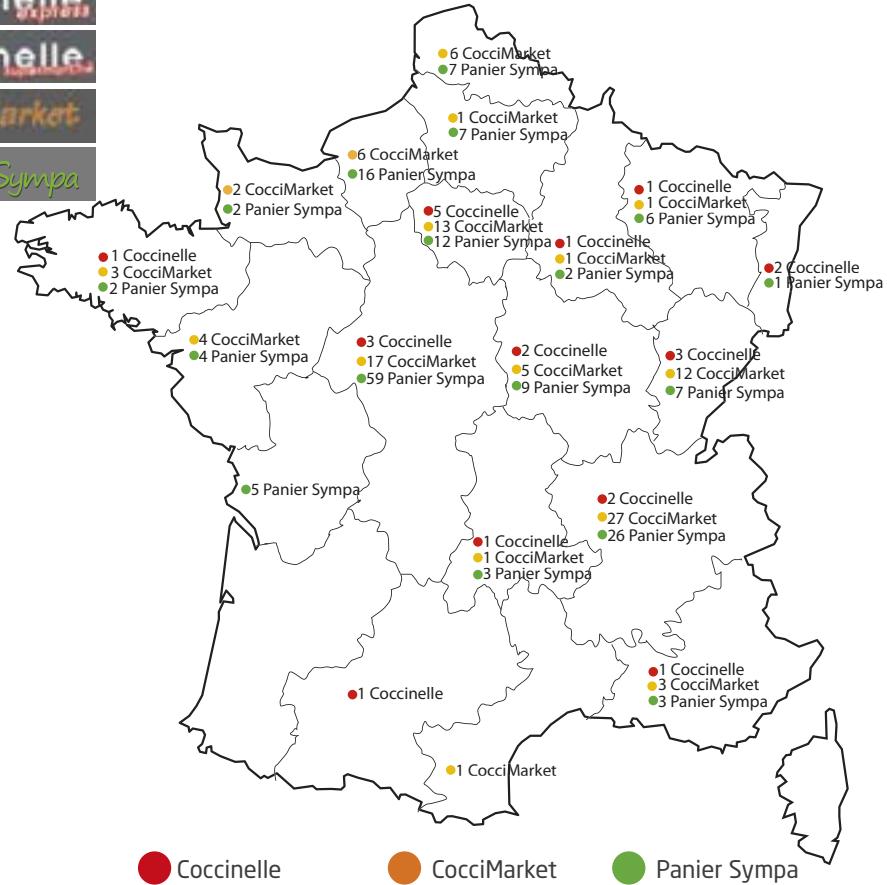
Découvrez l'adresse du magasin Colruyt le plus proche de chez vous sur [colruyt.fr](http://colruyt.fr)



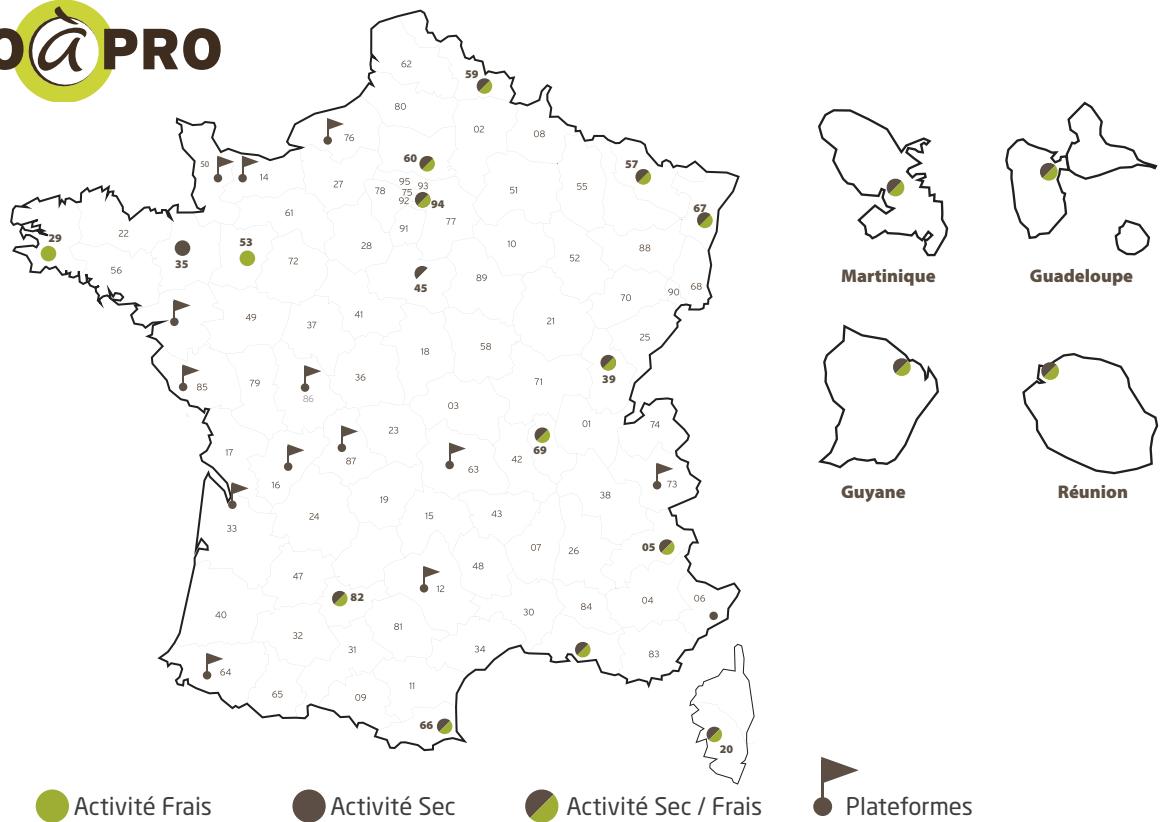
Découvrez l'adresse du magasin Spar le plus proche de chez vous sur [sparretail.be](http://sparretail.be)



Contactez Solucious via [solucious.be](http://solucious.be)

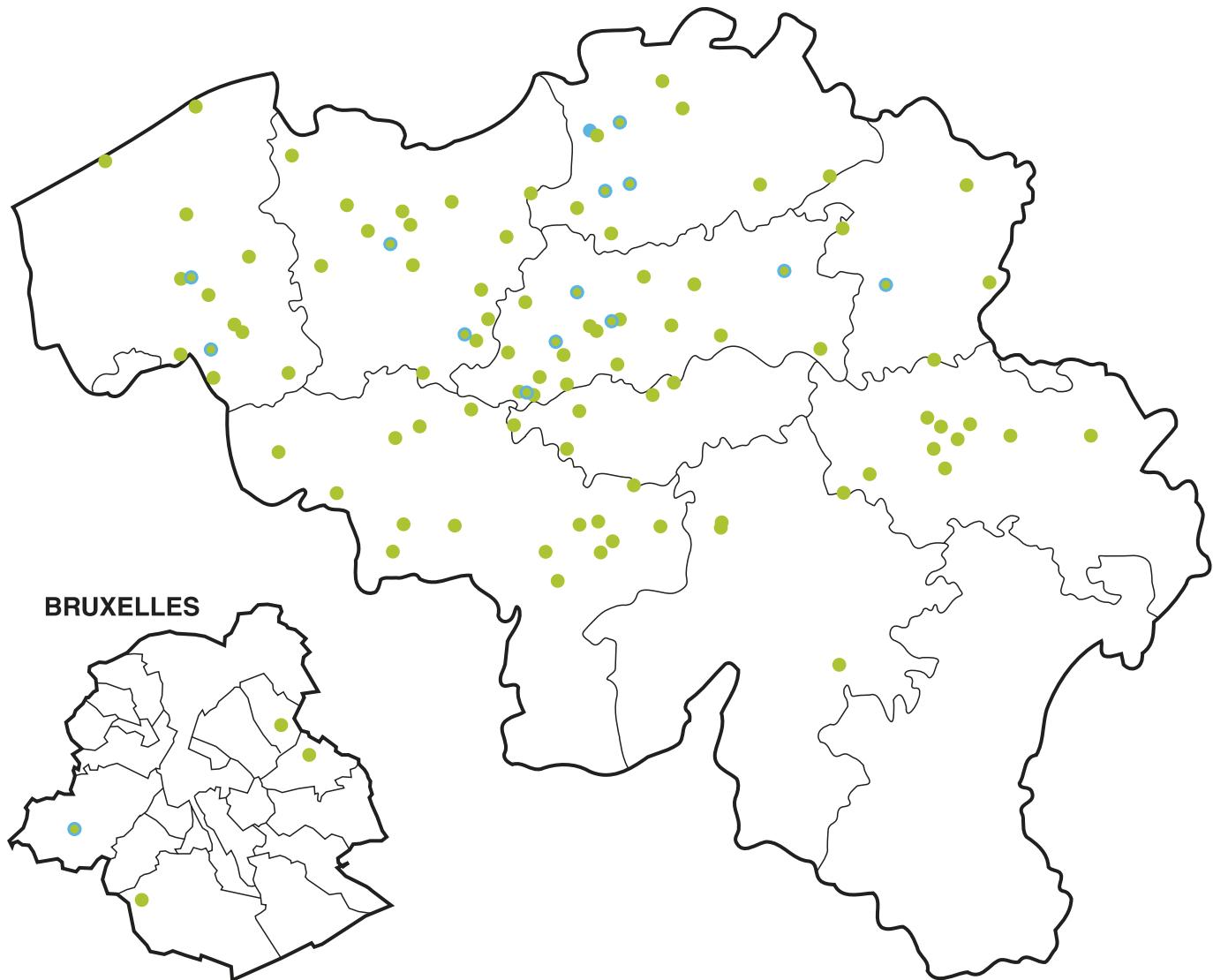


Découvrez l'adresse du magasin le plus proche de chez vous sur [codifrance.fr](http://codifrance.fr)



Découvrez l'adresse des bureaux et du centre de distribution les plus proches de chez vous sur [proapro.fr](http://proapro.fr)

# DATS 24



● CNG      ● Diesel - euro 95 - euro 98      ● Diesel - euro 95 - euro 98 - CNG

Découvrez l'adresse de la station DATS 24 la plus proche de chez vous sur [dats24.be](http://dats24.be)

Société anonyme Éts 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 : colruyтgroup.com  
E-mail : contact@colruyтgroup.com  
investor@colruyтgroup.com

#### 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'entrainer un écart par rapport aux prévisions fournies dans la présente publication ou dans toute autre communication du groupe, qu'elle soit orale ou écrite.

[www.colruytgroup.com/rapportannuel2015](http://www.colruytgroup.com/rapportannuel2015)



Éditeur 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.