



COLRUYT
GROUP

RAPPORT ANNUEL 2015-2016





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

Hal, le 16 juin 2016

EXERCICE 2015/2016

Rapport annuel soumis à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 28 septembre 2016 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.



L'entrepreneuriat durable constitue un fil rouge dans l'ensemble des activités de Colruyt Group. Lors de la démolition et de la rénovation de bâtiments, nous examinons toujours les possibilités de réutilisation des matériaux.

Introduction Qui sommes-nous ?

Mot du président	08
Rapport de gestion	10
Principaux chiffres	14
Activités	16
Moments forts	18

Colruyt Group : une famille d'entreprises	22
--	----

L'introduction repose sur le rapport de gestion de Colruyt Group 2015-2016 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 2015-2016.



Activités

Commerce de détail	42
Commerce de gros	70
Foodservice	76
Autres activités	82
Activités corporate	90
Colruyt Group en chiffres	104

Corporate governance

Administration, surveillance et direction	114
Gouvernance d'entreprise / Administration durable incluant le rapport de rémunération	116
Actionnariat - actions Colruyt	126

Rapport financier

Compte de résultats consolidé	132
État consolidé du résultat global	133
État consolidé de la situation financière	134
État consolidé des flux de trésorerie	135
État consolidé des variations des capitaux propres	136
Déclaration des personnes responsables	138
Rapport du commissaire	139
Notes aux états financiers consolidés	142



INTRODUCTION

Mot du président	08
Rapport de gestion	10
Principaux chiffres	14
Activités	16
Moment fort	18

JEF COLRUYT
PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE COLRUYT GROUP



POURSUIVRE LA CROISSANCE DURABLEMENT

Au cours de l'exercice écoulé, Colruyt Group a continué à œuvrer en faveur d'une croissance durable et a créé de la valeur ajoutée sur plusieurs fronts.

Premièrement, nous pouvons nous prévaloir d'un résultat plus qu'honorablesur le plan économique malgré les conditions de marché difficiles, toujours marquées par une concurrence intense en matière de prix et une faible confiance des consommateurs. Le chiffre d'affaires du groupe a augmenté de 2,9% pour atteindre plus de EUR 9,1 milliards, tandis que le bénéfice net de l'exercice écoulé s'élève à EUR 366 millions. Cette belle prestation est due aux efforts conjugués de plus de 29.000 collaborateurs, dont je salue le dévouement et l'esprit d'entreprendre.

Divers facteurs expliquent la croissance du chiffre d'affaires : d'une part, notre groupe dispose d'un portefeuille diversifié de magasins, qui couvre de mieux en mieux le marché et répond aux besoins les plus divers du consommateur, à différentes phases de sa vie. D'autre part, notre parc de magasins ne cesse de s'étendre. Au cours de l'exercice écoulé, nous avons ouvert 21 nouveaux magasins et transformé 25 établissements existants, ce qui représente une surface de vente supplémentaire de 20.000 m². Durant les années à venir, nous continuerons également à privilégier de manière cohérente une croissance durable et réfléchie. Nous croyons beaucoup dans le potentiel de notre dernier concept de magasin, le marché couvert Cru, qui est prêt à être déployé plus largement. Je pense aussi aux supermarchés Spar indépendants, notre partenariat renforcé étant dorénavant mis en avant par la signature de Colruyt Group sur leur façade.

Il va de soi que nous devons également notre croissance à la confiance que nous accordent nos clients. Je me réjouis de voir que Colruyt Group est manifestement resté un refuge pour bon nombre de personnes en cette période difficile et incertaine, qui nous pousse tout de même à faire de nombreux choix. Je garantis à chacun que nous continuerons à tout mettre en œuvre pour mériter de nouveau cette confiance à l'avenir, jour après jour.

Deuxièmement, nous voulons également faire la différence sur le plan social et veiller, par exemple, à ce que chacun puisse collaborer et cohabiter en faisant preuve d'attention et de respect. Nous nous efforçons notamment de soutenir la diversité au sein de notre organisation pour que nos collaborateurs s'accommodent facilement des divers us et coutumes qui y sont représentés. Le groupe continue aussi à investir beaucoup dans le bien-être et la santé de ses collaborateurs. Ainsi, nos collègues qui sont en maladie de longue durée se voient proposer des solutions sur mesure en vue de reprendre le chemin du travail.

Dans le cadre du bien-être et de la santé de nos clients, nous améliorons aussi systématiquement la composition nutritionnelle de nos produits de marque maison. Parallèlement, nous continuons à diffuser nos informations en toute transparence, fidèles à notre devise « nous disons ce que nous faisons et faisons ce que nous disons ». De cette manière, nous honorons notre promesse de marque « Simplicité dans la distribution » et aidons le consommateur à poser des choix sains et durables.

Par ailleurs, le groupe investit dans des projets dont nous espérons récolter les fruits ultérieurement pour la communauté. Par exemple, nous soutenons - par l'intermédiaire de la Colibri Foundation - des jeunes dans le besoin en Belgique et à l'étranger, de sorte qu'ils puissent entamer des études supérieures, se développer et acquérir l'esprit d'entreprendre. Et au cours de l'exercice écoulé, Colruyt Group a joué, à plusieurs reprises et à des moments cruciaux, un rôle constructif dans la concertation nationale visant à aider le secteur agricole en crise à survivre et à se renouveler.

Troisièmement, nous prenons également nos responsabilités sur le plan écologique, par respect pour le monde qui nous entoure. C'est la raison pour laquelle nous poursuivons nos investissements dans des techniques innovantes qui limitent l'impact écologique de nos activités, telles que l'hydrogène et la glace liquide. Nous recourons exclusivement à l'électricité verte depuis des années déjà et comptons bien en augmenter sans cesse la production. À l'heure actuelle, Eoly, notre producteur d'énergie, fournit déjà 25% de l'électricité nécessaire et nous visons à terme les 100%. Nous nous réjouissons également d'avoir pu contribuer à l'accord conclu entre les autorités régionales et les entreprises consistant à s'atteler ensemble à la problématique des déchets sauvages. Et au niveau européen, notre groupe continue de jouer un rôle de pionnier et de collaborer à la mise en place d'une méthode permettant de répertorier l'empreinte écologique des distributeurs.

Pour conclure : au cours de l'exercice écoulé, Colruyt Group a investi presque EUR 388 millions dans son avenir et recruté plus de 1.550 collaborateurs. Et 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 accordant la priorité à l'amélioration de l'infrastructure routière au service de notre mobilité commune – et créent un cadre stable qui nous permettra de poursuivre notre croissance durablement.

RAPPORT DE GESTION

1. Aperçu de l'exercice 2015/2016 - Chiffres-clés et lignes directrices

(En millions EUR)	01/04/2015 31/03/2016	01/04/2014 31/03/2015	Évolution
Chiffres d'affaires	9.177,5	8.916,8	+2,9%
Bénéfice brut	2.320,9	2.219,0	+4,6%
% du chiffre d'affaires	25,3%	24,9%	
EBITDA	720,3	668,1	+7,8%
% du chiffre d'affaires	7,8%	7,5%	
EBITDA - Transaction non comprise ⁽¹⁾	720,3	699,7	+2,9%
% du chiffre d'affaires	7,8%	7,8%	
Résultat d'exploitation (EBIT)	507,2	463,8	+9,4%
% du chiffre d'affaires	5,5%	5,2%	
Résultat d'exploitation (EBIT) - Transaction non comprise ⁽¹⁾	507,2	495,4	+2,4%
% du chiffre d'affaires	5,5%	5,6%	
Bénéfice avant impôts	518,4	479,1	+8,2%
% du chiffre d'affaires	5,6%	5,4%	
Bénéfice avant impôts - Transaction non comprise ⁽¹⁾	518,4	510,7	+1,5%
% du chiffre d'affaires	5,6%	5,7%	
Bénéfice de l'exercice	366,3	331,0	+10,7%
% du chiffre d'affaires	4,0%	3,7%	
Bénéfice de l'exercice - Transaction non comprise ⁽¹⁾	366,3	362,6	+1,0%
% du chiffre d'affaires	4,0%	4,1%	
Bénéfice par action – de base et dilué (en EUR) ⁽²⁾	2,49	2,21	+12,4%
Bénéfice par action - Transaction non comprise (en EUR) ⁽¹⁾⁽²⁾	2,49	2,42	+2,6%

(1) « Transaction » au cours de l'exercice 2014/15 : le 19 juin 2015, Colruyt Group a signé une transaction avec l'Auditorat de l'Autorité belge de la Concurrence relative à la période 2002-2007. Le groupe a accepté 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, l'ensemble des chiffres-clés consolidés de l'exercice précédent sont présentés avec et sans l'effet de la transaction.

(2) Le nombre moyen pondéré d'actions en circulation est de 147.004.025 pour 2015/16 et de 149.419.713 pour l'exercice précédent.

- Le chiffre d'affaires a augmenté de 2,9% pour atteindre plus de EUR 9,1 milliards.
- La part de marché en Belgique poursuit sa croissance : 31,5% contre 31,0% au cours de l'exercice précédent.
- Colruyt Group continue à investir dans sa stratégie à long terme. L'enseigne Colruyt propose en permanence les meilleurs prix à ses clients.
- La marge de bénéfice brut a progressé pour s'établir à 25,3% (24,9% en 2014/15).
- Les investissements inchangés dans le personnel, la qualité, l'innovation, la simplicité et l'efficacité ont abouti à une marge EBITDA stable⁽¹⁾ à 7,8% du chiffre d'affaires.
- Hausse des coûts d'amortissement due à la poursuite des investissements dans le parc de magasins et les centres de distribution.
- Le résultat d'exploitation a augmenté⁽¹⁾ de EUR 12 millions pour atteindre EUR 507 millions. La marge EBIT s'élève à 5,5% du chiffre d'affaires (contre 5,6% lors de l'exercice précédent⁽²⁾).
- Le bénéfice net comparable a augmenté⁽¹⁾ de EUR 4 millions pour atteindre EUR 366 millions (4,0% du chiffre d'affaires). Il a progressé⁽²⁾ de EUR 35 millions, effet du montant exceptionnel de la transaction de l'année dernière compris.
- Le bénéfice par action a augmenté⁽²⁾ de 12,4% pour atteindre EUR 2,49 par action.
- La trésorerie nette et les équivalents de trésorerie se montent à EUR 433 millions.
- Les investissements dans les immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à EUR 388 millions contre EUR 369 millions lors de l'exercice précédent.
- L'effectif a connu une hausse de plus de 1.500 travailleurs pour atteindre le nombre de 28.047 collaborateurs au 31 mars 2016 (exprimé en équivalents temps plein).

2. Commentaire du compte de résultats

Le **chiffre d'affaires** consolidé a augmenté de 2,9% pour atteindre EUR 9.177 millions. La hausse du chiffre d'affaires due à l'augmentation des volumes de vente, à l'expansion du parc de magasins, à une inflation des prix de vente et à l'influence positive du calendrier a été en partie compensée par la baisse des prix du carburant.

La part de marché de Colruyt Group en Belgique (Colruyt Meilleurs Prix, OKay et Spar) a évolué de 31,0% lors de l'exercice précédent à 31,5% au cours de l'exercice 2015/16.

La **marge de bénéfice brute** a progressé de 40 points de base pour s'établir à 25,3%. Hors carburants, la marge brute a connu une hausse de 19 points de base en raison principalement d'une pression promotionnelle moindre au cours du premier semestre. L'enseigne Colruyt continue à réaliser d'importants investissements en prix afin de proposer à ses clients le meilleur prix pour chaque produit, à chaque instant.

Colruyt Group a maîtrisé ses coûts opérationnels, tout en poursuivant ses investissements dans le personnel, les processus, les améliorations de l'efficacité et les projets de changement. Ces investissements ont entraîné une augmentation des coûts opérationnels nets, qui sont passés de 17,0%⁽¹⁾ à 17,4% du chiffre d'affaires.

(1) Effet du montant de la transaction avec l'Auditorat en 2014/15 non compris.
(2) Effet du montant de la transaction avec l'Auditorat en 2014/15 compris.

L'**EBITDA** a augmenté⁽¹⁾ de EUR 21 millions pour atteindre EUR 720 millions. La marge EBITDA est restée stable⁽¹⁾ à 7,8% du chiffre d'affaires.

Les amortissements et réductions de valeur ont atteint EUR 213 millions. La hausse de EUR 9 millions par rapport à l'exercice précédent s'explique principalement par les dotations aux amortissements plus élevées, décluant de la réalisation des programmes d'investissement.

Le **résultat d'exploitation** (EBIT) a augmenté⁽¹⁾ de EUR 12 millions pour s'établir à EUR 507 millions. La marge EBIT a atteint 5,5% du chiffre d'affaires, contre 5,6%⁽²⁾ lors de l'exercice précédent.

Le résultat financier a diminué pour s'établir à EUR 2 millions en raison de la baisse des produits financiers partiellement due aux taux d'intérêt historiquement bas.

Le résultat des participations à hauteur d'environ EUR 9 millions comme l'exercice précédent, est principalement lié à la participation dans le groupe Parkwind.

Le taux effectif d'imposition est passé de 29,5%⁽¹⁾ à 29,9%. Cette hausse s'explique principalement par la réduction de la déduction des intérêts notionnels.

Le **bénéfice de l'exercice** a augmenté⁽²⁾ de EUR 35 millions pour s'établir à EUR 366 millions. Cette évolution est le résultat de deux effets : une amélioration du résultat net des activités de l'entreprise (EUR +3,7 millions) et le montant exceptionnel de la transaction qui a été répercuté lors de l'exercice précédent (EUR +31,6 millions).

3. Informations par activité

3.1 Commerce de détail (Retail)

Le chiffre d'affaires du secteur du commerce de détail a progressé de 4,0% pour atteindre EUR 7.062 millions. Ce secteur représente 76,9% du chiffre d'affaires consolidé.

Le marché belge et français de détail reste caractérisé par une pression sur les prix, une forte concurrence et un climat économique difficile persistant. Les signes de reprise économique ont été peu nombreux et la confiance des consommateurs est restée négative.

Les **magasins Colruyt en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg** ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 2,8% en raison de la hausse des volumes dans les magasins existants, une inflation des prix de vente et l'influence positive du calendrier. L'intensification de la communication relative à la stratégie des meilleurs prix de Colruyt a de nouveau eu un impact positif sur le chiffre d'affaires et la part de marché. Colruyt Meilleurs Prix honore sa promesse de marque au quotidien en garantissant le meilleur prix de vente pour chaque produit, à chaque instant. L'ensemble des réductions et des promotions des autres acteurs du marché sont immédiatement prises en compte dans les prix de vente. Cette année encore, la garantie des meilleurs prix des magasins Colruyt a été corroborée par les organisations de consommateurs et la presse spécialisée.

OKay, Bio-Planet et Cru ont enregistré une hausse globale de leur chiffre d'affaires de plus de 13% grâce aux nouvelles ouvertures de magasin et à l'afflux de nouveaux clients. Colruyt Group continuera à investir dans son concept de magasins de proximité OKay et dans ses supermarchés bio Bio-Planet. Deux nouveaux établissements Cru ouvrent leurs portes en 2016.

Colruyt Group propose à ses clients **3 catégories de marque clairement distinctes**: les marques (inter)nationales, les produits Boni Selection (la marque maison de Colruyt Group) et les produits Everyday Selection (la marque « discount » du groupe). Le regroupement des marques propres existantes sous la marque maison Boni Selection a apporté de la simplicité dans l'assortiment de produits. Cette transition de marques est pratiquement terminée et les résultats répondent aux attentes.

Le secteur du commerce de détail **Colruyt France** comprend dès cette année les résultats des stations de carburant DATS 24 en France. Carburants compris, le chiffre d'affaires des magasins Colruyt a augmenté de 5,2%. Hors carburants, le chiffre d'affaires a augmenté de plus de 9%, ceci dans un marché déflationniste. La croissance organique des succursales Colruyt françaises a été possible grâce à la modernisation du réseau de magasins et aux investissements permanents dans le positionnement en matière de prix. Colruyt Group continuera à investir dans ses activités de commerce de détail en France durant les années à venir. Le groupe ouvrira entre cinq et dix nouveaux magasins par an en France.

Le chiffre d'affaires global des magasins **Dreamland et Dreambaby** est resté pratiquement stable (+0,8%). Le transfert des départements bébé des magasins Dreamland vers des magasins Dreambaby séparés s'est poursuivi cette année encore.

Colruyt Group continue à développer le **commerce de détail électronique**. Le chiffre d'affaires des activités en ligne est en constante progression grâce aux investissements permanents réalisés dans ce domaine. Collect&Go, le service de courses en ligne du groupe, a investi dans l'augmentation du nombre de points d'enlèvement et dans un nouveau logo au cours de l'exercice 2015/16. Au cours de cet exercice, Colruyt Group a aussi investi dans un nouveau site Web pour les magasins non food en ligne de Dreamland, Dreambaby et Collishop.

3.2. Commerce de gros et Foodservice

Le secteur du **commerce de gros** et Foodservice (restauration hors domicile) a représenté pour cet exercice 17,1% du chiffre d'affaires consolidé. Le chiffre d'affaires de ces activités a augmenté de 3,0% pour atteindre EUR 1.569 millions.

Les **activités du commerce de gros** comprennent 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 augmenté de 2,0% pour atteindre EUR 769 millions. Cette croissance a été principalement réalisée par Retail Partners Colruyt Group, qui comprend la collaboration avec les entrepreneurs Spar ainsi que les livraisons à Alvo, aux Mini Market indépendants et aux commerces indépendants.

Un assortiment vaste et qualitatif de produits frais, des prix compétitifs et une collaboration étroite avec les entrepreneurs indépendants combinée à une grande implication de ces derniers restent les points forts des magasins Spar de Colruyt Group. Le logo Spar, qui fait clairement référence au partenariat avec Colruyt Group, est déployé progressivement. La rentabilité des entrepreneurs indépendants Spar est toujours l'une des meilleures sur le marché. L'intégration logistique d'Alvo s'est clôturée en février 2016 et sera bénéfique pour le groupe, les supermarchés Alvo ainsi que l'organisation Alvo.

Le chiffre d'affaires des **activités de la restauration hors domicile** en Belgique et en France a progressé de 4,0%. Les atouts de Solucious et Pro à Pro restent la fiabilité des livraisons, le service, la qualité des produits et le contact personnel avec les clients. Ces

atouts ont permis de réaliser cette croissance du chiffre d'affaires malgré un marché en stagnation.

3.3. Autres activités

Le chiffre d'affaires des autres activités a diminué de 9,0% pour s'établir à EUR 547 millions. Ces activités représentent 6,0% du chiffre d'affaires consolidé.

Le chiffre d'affaires des stations de carburant DATS 24 en Belgique a connu une baisse et est passé de EUR 595 millions à EUR 542 millions. La forte diminution des prix des carburants a compensé plus que totalement l'augmentation des volumes.

DATS 24 a continué à investir dans le CNG (Compressed Natural Gas). Le CNG est plus avantageux que les carburants classiques et a un impact moindre sur l'environnement et la santé. 27 stations proposent d'ores et déjà du gaz naturel, l'objectif étant d'en avoir 65 de ce type d'ici mars 2018.

Eoly, le producteur et fournisseur d'énergie interne de Colruyt Group, fournit de l'énergie verte aux sociétés du groupe ainsi qu'aux magasins indépendants de Retail Partners Colruyt Group. Cette année encore, Eoly a continué à développer la production d'énergie éolienne et solaire. Colruyt Group tient de plus en plus à répondre à ses propres besoins énergétiques. Bientôt Eoly mettra également sur pied un modèle participatif permettant aux riverains de devenir copropriétaires d'une éolienne.

4. Analyse des flux de trésorerie et bilan

La valeur comptable nette des **immobilisations corporelles et incorporelles** a augmenté de EUR 168 millions pour atteindre EUR 2.120 millions. Cette hausse est principalement due aux investissements réalisés au cours de l'exercice (EUR 388 millions). Les amortissements et réductions de valeur s'élevaient à EUR 213 millions.

Au 31 mars 2016, les immobilisations en cours concernaient essentiellement le nouveau bâtiment de production de Fine Food Meat. Le nouveau centre de distribution destiné à OKay et à Bio-Planet a été mis en service au cours de l'exercice. Ces investissements permettront à Colruyt Group de continuer à se développer durant les années à venir.

Au 31 mars 2016, la **trésorerie nette et les équivalents de trésorerie** enregistraient une progression de EUR 124 millions pour atteindre EUR 433 millions.

5. Actions propres

Aucune action propre n'a été rachetée durant l'exercice 2015/16.

Conformément au mandat délivré par l'Assemblée générale, le Conseil d'administration a détruit 7,5 millions d'actions en date du 17 décembre 2015.

Le 31 mars 2016, Colruyt Group détenait 2.243.808 actions propres, soit 1,5% du nombre total d'actions émises.

6. Événements postérieurs à la date de clôture

Aucun événement significatif n'est survenu après la date de clôture.

7. Prévisions

Nous attendons la poursuite de la compétition sur le marché durant l'exercice 2016/17. Nous ne prévoyons pas à court terme de reprise significative du climat économique ni de la confiance des consommateurs en Belgique et en France.

Colruyt Group continuera à investir dans sa stratégie à long terme.

Le groupe poursuivra de manière soutenue ses investissements dans le personnel, les magasins, la simplicité et l'efficacité. Colruyt Meilleurs Prix poursuivra sa stratégie des meilleurs prix de manière cohérente. Parallèlement, le groupe continuera à maîtriser ses coûts opérationnels.

Colruyt Group présentera ses prévisions pour l'exercice 2016/17 à l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires du 28 septembre 2016.

8. Dividende

Le Conseil d'administration proposera un dividende brut de

EUR 1,12 par action à l'Assemblée générale des actionnaires du 28 septembre 2016. Ce montant est le résultat de l'application cohérente de la politique de pay-out en matière de dividendes.

9. Informations par secteur

(En millions EUR)	Chiffre d'affaires	EBITDA	EBIT
I. COMMERCE DE DÉTAIL (RETAIL)	7.148,4	621,8	466,7
Commerce de détail Food			
- Colruyt Belgique et Luxembourg ⁽¹⁾	5.635,8		
- OKay, Bio-Planet et Cru ⁽²⁾	758,3		
- Colruyt France et DATS 24 France	413,6		
Commerce de détail Non-food			
- Dreamland Belgique et France et Dreambaby	253,9		
- Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	86,8		
II. COMMERCE DE GROS ET FOODSERVICE	1.588,8	55,6	31,4
- Commerce de gros	768,7		
- Foodservice	800,5		
- Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	19,6		
III. AUTRES ACTIVITÉS	593,2	23,3	13,2
- DATS 24 Belgique	542,3		
- Printing & Document Management Solutions	4,4		
- Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	46,5		
IV. ÉLIMINATIONS ENTRE SECTEURS OPÉRATIONNELS	(152,9)	0,7	0,7
V. CORPORATE (non attribuées)	0,00	18,9	(4,8)
Total Colruyt Group consolidé	9.177,5	720,3	507,2

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

(2) Y compris le chiffre d'affaires de Collishop, Dreamland et Dreambaby réalisé par les magasins OKay et Bio-Planet et y compris le chiffre d'affaires de l'activité Cru.





QUI SOMMES- NOUS ?

Colruyt Group : une famille d'entreprises 22



COLRUYT GROUP : UNE FAMILLE D'ENTREPRISES

En une cinquantaine d'années, Colruyt Group s'est très fortement développé : la petite entreprise familiale est devenue une grande famille d'entreprises comptant presque 30 000 collaborateurs. Cette évolution résulte de notre aspiration permanente à créer une valeur ajoutée maximale en employant un minimum de moyens. Une quête d'entrepreneuriat durable solidement ancrée aujourd'hui dans notre culture d'entreprise.

Pertinence à chaque étape de la vie du client

Jadis, notre renommée reposait principalement sur notre magasin discount Colruyt Meilleurs Prix. À la fin des années 80, nous avons mis en place la vente par catalogue par le biais de Collishop et avons ensuite fortement diversifié nos activités commerciales au cours de ces 20 dernières années. Le groupe a ainsi repris la chaîne de jouets Droomland en 1994 ainsi que le groupe de distribution

français Ripotot en 1996. Au tournant du siècle, nous avons lancé de nouvelles formules, telles que le magasin de proximité OKay, le service de courses en ligne Collect&Go, le supermarché bio Bio-Planet et le spécialiste des articles pour bébés Dreambaby. En 2003, le groupe est devenu titulaire de la licence de la formule Spar en Belgique, et en 2014, il a acquis une participation dans la chaîne de magasins de vêtements ZEB et créé le marché couvert Cru.



De plus en plus de formules de magasins se sont donc jointes à Colruyt, notre société mère et marque la plus connue. Aujourd'hui, elles sont devenues des entreprises matures ayant chacune leur propre promesse de marque et leur propre public cible. Cette extension permanente de nos activités a toujours été un processus organique rendu possible grâce à nos investissements continus dans des collaborateurs désireux d'entreprendre. Toute initiative nouvelle a pour but de créer une valeur ajoutée sensée correspondant à l'époque et à l'évolution des besoins du consommateur. De ce fait, toutes nos activités sont actuellement complémentaires. Et l'ambition qui en découle au final, c'est de proposer des solutions pertinentes à chaque étape de la vie du client.

Caractère durable

Au fil des ans, certaines initiatives n'ont pas été couronnées de succès et ont été abandonnées. Le groupe n'a toutefois jamais cessé de croître grâce à des choix réfléchis dictés par la volonté d'entreprendre de manière durable. Ce qui signifie avant toute chose rechercher des activités rentables afin de pouvoir également continuer à entreprendre à l'avenir. Concrètement : dans tout ce

que nous entreprenons, nous voulons créer une valeur ajoutée maximale pour l'économie, l'homme et la société en utilisant un minimum de matières premières, d'énergie et d'efforts humains.

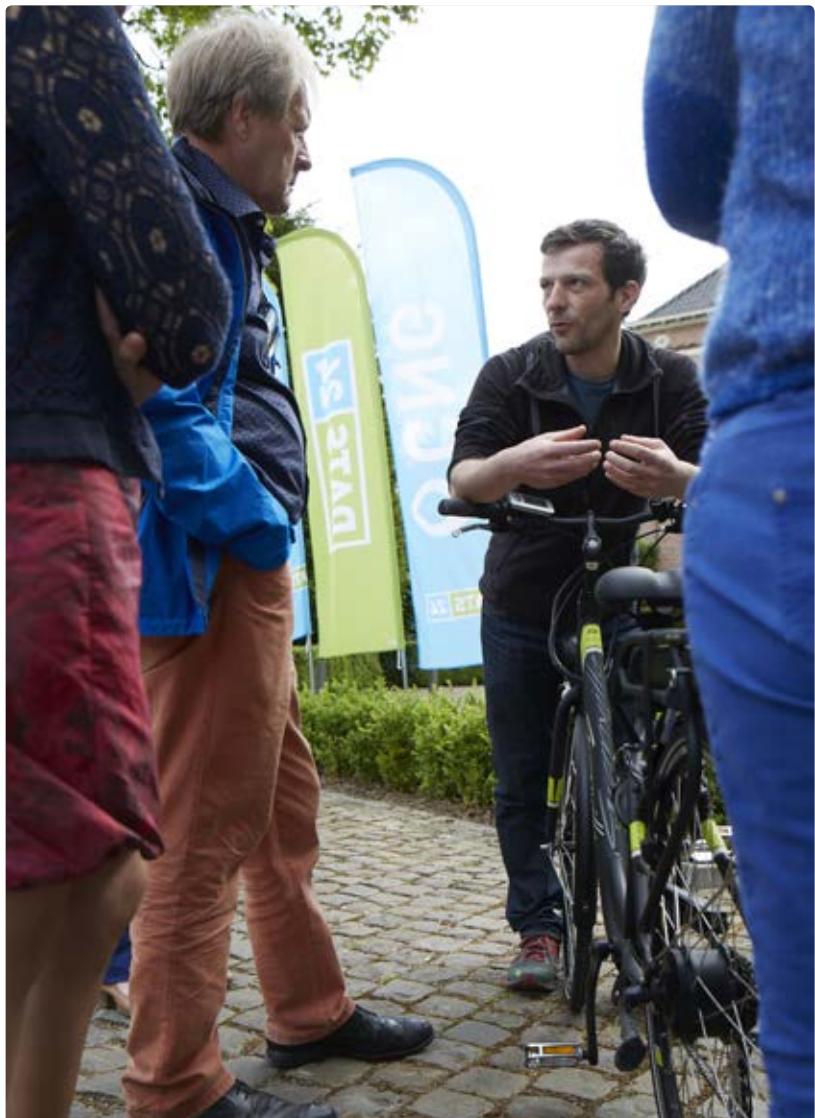
Cette quête d'efficacité maximale a également connu une progression organique. Lors du lancement de nos activités commerciales il y a un demi-siècle, nous devions gérer les ressources disponibles de manière aussi efficace que possible pour pouvoir survivre. Cette aspiration est devenue une constante dans l'ensemble de nos activités et s'est muée progressivement en une conscience éthique plus large. Nous voulons non seulement gérer les matières premières, l'énergie et le capital humain de manière responsable pour des raisons économiques, mais souhaitons simplement aussi contribuer à un monde meilleur, y compris pour les générations futures, au départ de la cohésion sociale et de notre image positive du monde et de l'homme.

Inspiration

L'entrepreneuriat durable est donc inscrit dans les gènes de Colruyt Group et fait office de fil rouge dans l'ensemble de ses activités. Nous voulons systématiquement initier une dynamique positive pour la société et l'environnement au départ d'un élan économique et en tenant compte du résultat à long terme.

Le groupe enregistre de réels progrès en la matière, 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 internationale et de plus en plus complexe, 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 manière intensive avec d'autres acteurs et organisations. Par ailleurs, certains de nos collaborateurs se consacrent spécifiquement à l'amélioration de la durabilité de nos activités à travers l'ensemble de la chaîne.

En tant que distributeur jouissant d'une grande visibilité dans le quotidien de bon nombre de personnes, nous sommes tout à fait conscients du rôle d'exemple que nous remplissons. Occupant une place unique entre le producteur et le consommateur, notre groupe veut dès lors contribuer activement à la prise de conscience de la durabilité chez les partenaires, les clients, les collaborateurs, etc. Nous croyons pouvoir les inspirer grâce à nos initiatives et les inciter à passer à leur tour à l'action. De cette manière, nous faisons la différence ensemble, pas à pas, peu à peu.



CRÉER ENSEMBLE UNE VALEUR AJOUTÉE DURABLE, FONDÉE SUR NOS VALEURS ET NOTRE SAVOIR- FAIRE DANS LA DISTRIBUTION

Notre mission

Toutes les sociétés du groupe ont une identité et une culture communes, résumées par une mission. C'est **ensemble** que nous entreprenons, avec et pour toutes les parties prenantes : clients, collaborateurs, fournisseurs, fabricants, actionnaires... L'individu et la notion d'équipe sont très importants : nos entreprises ne peuvent grandir qu'à mesure où se développent ces individus et ces équipes. Et à leur tour, ces entreprises donnent forme à Colruyt Group, où chaque collaborateur contribue à faire la différence, à sa manière.

Notre but est d'entreprendre de manière **durable** et de créer une **valeur ajoutée** sur les plans économique, écologique et sociétal. Notre croissance repose en grande partie sur l'espace que nous nous accordons pour créer. Chaque collaborateur peut afficher son esprit d'entreprendre et développer son leadership. Sachant que chaque initiative ne sera pas fructueuse ou ne devra pas forcément l'être.

Le **savoir-faire** ne se limite pas à l'exécution correcte d'une fonction. 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. Fidèle à sa tradition, le groupe investit beaucoup dans la formation de sorte que ses collaborateurs puissent évoluer dans leur fonction et s'épanouir sur le plan personnel. Enfin, la distribution demeure notre activité principale et notre mode de fonctionnement s'articule autour de plusieurs valeurs.

RESPECT SIMPLICITÉ SERVIABILITÉ COHÉSION CROYANCE ESPOIR ESPACE COURAGE FORCE

Nos valeurs

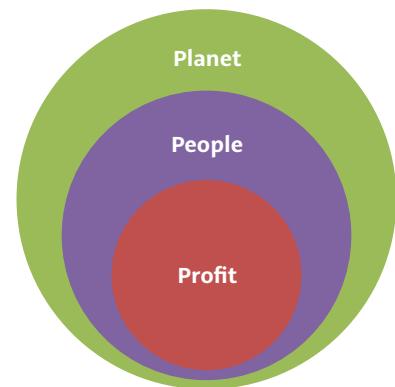
Les 9 valeurs-clés du groupe sont ancrées dans notre histoire et reflètent notre identité commune. Elles sont omniprésentes dans notre travail au quotidien, si bien que les collaborateurs des différents départements parlent le même langage et peuvent communiquer efficacement.

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, gage d'efficacité et de satisfaction. 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 essentiel 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. Colruyt Group laisse aussi à chacun **l'espace** de réfléchir à son travail. 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. Le bénéfice réalisé par le groupe découle de sa capacité à traduire ces valeurs dans ses actions quotidiennes, au service d'un client satisfait.



L'entrepreneuriat durable selon Colruyt Group

De par notre envie d'entreprendre et le respect que nous vouons à l'homme et à l'environnement, nous voulons instituer une spirale positive aux niveaux sociétal et écologique. En d'autres termes, nous voulons créer une valeur ajoutée maximale pour l'économie, l'homme et la société en utilisant un minimum de matières premières, d'énergie et d'efforts humains. Nous œuvrons toujours à long terme et recherchons des activités viables afin de pouvoir également continuer à entreprendre à l'avenir.



Plus d'infos en ligne

De plus amples informations concernant notre mission, nos valeurs et notre histoire figurent sur notre site colruytgroup.com.

Vous trouverez ci-après une sélection des réalisations de l'exercice écoulé regroupées sous 3 grands thèmes : Produit, Environnement et Homme. Un aperçu plus complet figure sur notre site web entièrement dédié à l'entrepreneuriat durable : simplysustainable.com.

**Un développement
économique apportant
une valeur ajoutée
écologique et sociale**





🔍 MOMENTS FORTS

Produit

Colruyt Group s'efforce d'améliorer la durabilité de quelques milliers de produits food et non food de marques propres. Le processus est complexe, car les chaînes menant des matières premières au produit fini sont parfois longues et opaques.

Nous enregistrons nos meilleurs résultats en agissant sur plusieurs fronts à la fois, comme ce fut le cas pour le projet de filière relatif aux cultivateurs de riz au Bénin, qui s'est clôturé avec succès, ou au projet en cours relatif aux cultivateurs de café au Burundi.

Nous considérons donc la durabilité au sens très large, mais nous nous concentrons systématiquement sur l'aspect **écologique** : notre but est d'économiser les matières premières et de limiter au maximum l'impact de leurs exploitation, culture et traitement industriel. C'est la raison pour laquelle notre groupe recherche notamment des sources de protéines alternatives et locales pour l'alimentation animale. Par ailleurs, nous travaillons continuellement à l'amélioration du **bien-être animal**, une aspiration récompensée par 4 Awards décernés par l'organisation pour la protection des animaux Compassion in World Farming. Enfin, nous tenons aussi à ce que nos producteurs et fournisseurs appliquent des **conditions de travail acceptables**.



Le développement économique et la formation main dans la main

La Colibri Foundation est le fonds d'entreprise par le biais duquel Colruyt Group investit dans la formation des jeunes, que nous soutenons sous la devise « Educate (éduquer), Develop (développer) & Empower (stimuler) », tant en Belgique que dans des régions en développement. Le but est de permettre à ces jeunes de se développer et de prendre leur avenir en main. Dans ces régions, nous avons également

l'ambition de mettre sur pied des projets de filière stimulant l'économie locale. Au Burundi, les deux projets ont par exemple fait l'objet d'une belle interaction. Les finalités économique et éducative s'inspirent, se renforcent et contribuent ensemble au développement durable du pays.

Du café burundais dans les rayons

En avril 2015, nous avons acheté pour la première fois 6 conteneurs, soit 115 tonnes de grains de café, auprès du Cococa burundais (Consortium des coopératives de quelque 10 000 petits caféticulteurs répartis dans tout le pays). Nous transformons ces grains en mélanges moulus de nos marques propres Graindor et Everyday dans notre atelier de torréfaction situé à Ghislenghien. Une qualité accrue permettrait également de les transformer en mélanges de grains et en café de pure origine. Aujourd'hui, environ la moitié du café burundais que nous importons provient du Cococa.

La première commande de grains de café a constitué une étape importante dans un projet de filière mis sur pied en 2013 par la Fondation Roi Baudouin, l'importateur de café belge Efico et notre fonds éducatif Collibri Foundation. Grâce au soutien technique et logistique de ces partenaires, les caféticulteurs ont travaillé sans relâche depuis lors afin de professionnaliser leur production, d'améliorer la qualité de leurs grains et d'adapter celle-ci au marché étranger. Plusieurs délégations, constituées principalement de jeunes, sont ainsi venues visiter notre atelier de torréfaction. Leurs membres ont découvert nos processus de production et également goûté les cafés produits à base de leurs grains. Avec nos spécialistes, ils ont par ailleurs examiné le potentiel du café en vue d'en améliorer la qualité.

115 TONNES DE GRAINS DE CAFÉ ACHETÉS AUPRÈS DE COOPÉRATIVES DE PETITS CULTIVATEURS

Le café en guise de moteur du développement durable

Le volume d'achat garanti par Colruyt Group apporte en premier lieu une sécurité financière aux petits cultivateurs. Des moyens qu'ils peuvent utiliser en partie pour accroître la qualité du café



qu'ils exportent. De cette manière, ils peuvent augmenter leurs prix de vente, explorer de nouveaux marchés et prendre une part croissante dans la gestion de la filière.

Parallèlement, cet élan économique ouvre des perspectives de développement durable. Par exemple, seuls quelques membres du Cococa sont actuellement certifiés Fairtrade, tandis que d'autres passent actuellement à l'agriculture biologique. Les cultivateurs peuvent donc encore faire pas mal de progrès sur les plans social et écologique, et nous voulons les y aider. Le développement de la production de café favorise aussi plus largement le bien-être des cultivateurs, tout en limitant l'impact sur l'environnement.

Coacher les jeunes dans la réalisation de leur projet de vie

Colruyt Group soutient depuis 2006 déjà divers projets de formation au Burundi par l'intermédiaire de la Collibri Foundation, en collaboration avec la Fondation Roi Baudouin et l'organisation locale de développement Adisco. À l'instar des autres projets Collibri, nous avons toujours investi dans la formation des jeunes afin qu'ils puissent prétendre à un emploi stable ou devenir entrepreneurs.

En 2015, nous avons modifié l'approche de nos projets de formation : nous n'avons plus mis l'accent sur un soutien général de l'enseignement officiel, mais sur un coaching intensif de groupes restreints. Dans ce cadre, nous avons fait appel aux coopératives de café, qui disposent d'un réseau bien organisé à travers le pays et bénéficient de la confiance de la population.

Une trentaine d'hommes et de femmes, âgés entre 18 et 30 ans, ont été sélectionnés au sein de deux coopératives sur la base de leurs connaissances et de leurs compétences. Le but étant de les coacher de sorte qu'ils puissent s'épanouir tant personnellement que professionnellement. Nous souhaitons les accompagner dans la réalisation de leur projet de vie, que ce soit dans le secteur du café ou dans des activités totalement différentes. Notre espoir est que les participants se muent en modèles dans leur région, encouragent le développement durable et deviennent à leur tour des sources d'inspiration. Nous espérons également qu'à terme, les coopératives se chargeront elles-mêmes du projet, le financeront et lui conféreront un caractère permanent.

Vers un usage moindre des antibiotiques dans les élevages

Nous œuvrons pour réduire l'usage (abusif) d'antibiotiques dans les élevages et combattre ainsi l'antibiorésistance chez l'homme et l'animal. Depuis 1999, nous interdisons l'utilisation des antibiotiques à titre préventif ou pour favoriser la croissance. Ils ne peuvent être administrés qu'à titre curatif aux animaux malades ainsi qu'à ceux qui les côtoient directement, sur prescription d'un vétérinaire qui s'est rendu sur place.

Depuis 2016, nos éleveurs de porcs et de poulets doivent suivre les directives du centre de connaissance belge AMCRA. Nos éleveurs de porcs doivent notifier en ligne toute utilisation d'antibiotiques et en reçoivent régulièrement un relevé. C'est avant tout une démarche de sensibilisation. Nous procédons également à des contrôles supplémentaires pour nous assurer par exemple qu'il ne reste pas de résidus d'antibiotiques en quantité significative dans la chair de l'animal.



Un fourrage plus mesuré, local et responsable

Afin de limiter l'impact écologique de la production de fourrage, nous en diminuons, d'une part, l'utilisation. Nos éleveurs de poulets examinent ainsi la manière dont ils peuvent optimiser le rapport entre la quantité de nourriture consommée par l'animal et l'augmentation de sa masse corporelle. D'autre part, nous recherchons des sources alternatives de protéines et soutenons par exemple un projet scientifique qui a abouti, à la fin 2015, à l'introduction de larves dans l'alimentation des poulets. En vue de réduire notre dépendance au soja sud-américain, nous soutenons également la production expérimentale de soja belge. Enfin, le groupe améliore la durabilité des flux de soja existants en achetant des certificats RTRS. Depuis 2016, ces certificats couvrent l'ensemble du soja dans nos chaînes de production, à savoir 30 000 tonnes par an environ.



Attention accrue au bien-être animal

Dans le cadre de la durabilité de nos produits de marques propres d'origine animale, notre groupe accorde également une attention toute particulière au bien-être animal. Les animaux destinés à la consommation humaine, tels que la volaille, le bœuf, le porc et le lapin, doivent pouvoir être élevés sainement et résister aux maladies. C'est la raison pour laquelle nous appliquons des critères stricts en matière d'eau potable, de nourriture, d'hébergement, de conditions de vie, d'hygiène... Les animaux doivent pouvoir se comporter naturellement et être exposés à un risque minimal de blessures, de douleurs, de stress et d'anxiété. Nous encourageons également une utilisation responsable des médicaments. Nos produits non alimentaires d'origine animale ne peuvent contenir aucun produit provenant d'espèces animales menacées. Nos fournisseurs peuvent uniquement utiliser des sous-produits animaux issus de l'industrie de la viande. Aucun animal ne peut donc être abattu aux seules fins du secteur non alimentaire. Nous ne voulons pas non plus que les animaux soient écorchés ou déplumés vivants. Sur la base de ces principes, nous ne vendons pas de produits de marques propres qui contiennent de la fourrure, de la laine angora ou de l'astrakan. Et nous nous assurons que tous les duvets et plumes contenus dans nos produits ne proviennent pas d'animaux déplumés vivants.



Depuis des années, nous investissons massivement dans la production d'énergie verte



🔍 MOMENTS FORTS

Environnement

Afin de limiter l'impact écologique de nos activités, notre groupe mise pleinement sur l'**innovation**. Nous avons par exemple été le premier distributeur à investir dans la réfrigération au propane pour nos magasins et dans la réfrigération de charrettes avec de la glace liquide. Les projets de ce type nous permettent de réduire considérablement nos **émissions de gaz à effet de serre** d'ici 2020. Nos efforts en vue de rendre plus verts notre transport de marchandises et les déplacements domicile-travail se poursuivent aussi. Résultat : aujourd'hui, plus d'un quart de nos collaborateurs en Belgique optent pour un moyen de transport alternatif.

Depuis des années, le groupe investit massivement dans la production d'**énergie verte** en recourant à des éoliennes, des panneaux solaires et la cogénération. Eoly, notre producteur d'énergie interne, couvre déjà 25% des besoins en électricité du groupe et nous visons à terme les 100%. Nous produisons aussi l'hydrogène alimentant des appareils de manutention et servant de tampon pour stocker la surproduction d'électricité. Et nous nous engageons à lutter avec divers partenaires contre les déchets sauvages. Ces initiatives et bien d'autres nous permettent de faire la différence, et nous comptons bien inspirer d'autres acteurs.

L'hydrogène en guise de combustible et de tampon pour l'énergie verte

Colruyt Group voit beaucoup de potentiel dans l'hydrogène en tant que combustible durable pour les véhicules. L'hydrogène est l'alternative la plus adéquate aux carburants fossiles, car son utilisation ne dégage que de la vapeur d'eau et n'émet pas de CO₂ ni de particules fines. Par ailleurs, nous testons également en profondeur l'utilisation d'hydrogène en guise de tampon pour stocker la surproduction d'énergie issue de sources renouvelables, telles que le vent et le soleil.





Une station à hydrogène en gestion propre

Depuis 2012, nous produisons nous-mêmes de l'hydrogène au centre de distribution de Dassenveld à Hal. Il s'agit d'un hydrogène 100% vert, que nous produisons avec de l'énergie renouvelable provenant des éoliennes et des panneaux solaires présents sur le site. Notre station transforme l'énergie en hydrogène par électrolyse et le stocke, comprimé, afin qu'il puisse être utilisé pour faire le plein.

La station peut produire 2,7 kg d'hydrogène par heure et en stocker jusqu'à 85 kg depuis son extension en juillet 2015. L'hydrogène produit par la station alimente une dizaine de transpalettes du centre de distribution. Ces appareils sont équipés d'une pile à combustible, laquelle retransforme l'hydrogène en électricité. À la station, nous faisons également le plein d'hydrogène de la Hyundai iX 35, soit la première voiture à hydrogène de série, que nous testons depuis plus d'un an déjà.

Fin 2015, nous avons décidé d'étendre considérablement notre flotte à hydrogène et avons commandé 200 piles à combustible supplémentaires. Les premiers appareils dotés de ces nouvelles piles seront opérationnels en septembre 2016.

Utilisation de l'hydrogène en tant que tampon pour l'électricité verte

Notre station à hydrogène s'inscrit aussi dans le cadre du projet de recherche européen Don Quichote. Nous examinons d'une part la manière dont nous pouvons produire et comprimer plus efficacement l'hydrogène et d'autre part, la manière dont l'hydrogène stocké peut être retransformé en électricité de manière plus efficace (en matière de maîtrise des coûts).

Afin de pouvoir tester ce système à plus grande échelle, nous avons sensiblement agrandi la station originale en juin 2015 et doublé sa capacité de production. Elle est dotée à présent d'une pile à combustible de 120 kW, qui peut faire office de tampon temporaire pour l'électricité verte « excessive ». Les surplus surviennent notamment lorsque le vent est omniprésent et lorsque l'électricité que nous produisons sur le site est supérieure à notre consommation. Le stockage de l'électricité verte excédentaire sous la forme d'hydrogène est toujours plus intéressant que sa mise à disposition à un prix bas sur le réseau public. Et nous pouvons retransformer l'hydrogène en électricité. Une solution intéressante lorsque nos éoliennes et nos panneaux solaires produisent peu et que les prix du marché de l'électricité sont élevés.

Construire un réseau électrique malin

La station servant de tampon à hydrogène est l'un des éléments par le biais duquel nous voulons développer une « Smart Grid » à long terme. Ce réseau électrique intelligent permettra d'harmoniser de manière optimale l'offre et la demande d'énergie renouvelable locale.

Le projet Don Quichote est soutenu par Fuel Cells and Hydrogen Joint Undertaking (FCH JU), un partenariat public-privé constitué de la Commission européenne, des industries spécialisées dans l'hydrogène et du monde de la recherche.

90% de gaz à effet de serre en moins grâce à la réfrigération au propane dans les magasins

Fin 2015, nous avons décidé de placer des installations de réfrigération au propane naturel dans l'ensemble de nos magasins d'alimentation en Belgique. Sur l'ensemble de leur durée de vie, elles émettent 90% de gaz à effet de serre en moins que les installations classiques ayant recours au réfrigérant synthétique actuel. Cette différence s'explique par le fait que notre système au propane contient jusqu'à 30 fois moins de réfrigérant. Qui plus est, les pertes provoquées par des fuites sont pratiquement nulles. Comparé à un réfrigérant synthétique, le peu de propane dégagé est mille fois moins nocif pour l'atmosphère.

La première installation au propane a été placée dans le nouveau magasin Bio-Planet à Mons. Nous voulons équiper à terme l'ensemble des magasins Colruyt, OKay et Bio-Planet en Belgique de la réfrigération au propane. Nous le ferons dans les nouveaux magasins dès la mi-2016, et à partir de 2017, nous commencerons également à remplacer les anciennes installations de réfrigération dans les magasins existants. De cette manière, nous espérons avoir doté quelque 90 magasins de la nouvelle réfrigération au propane d'ici 2020. L'opération terminée, nos émissions totales de gaz à effet de serre en Belgique diminueront de 10%. Par ailleurs, la chaleur produite par les installations sera récupérée à terme pour chauffer les magasins. La consommation de combustibles fossiles sera dès lors encore moindre, ce qui permettra de réduire davantage nos émissions de gaz à effet de serre.

En optant pour la réfrigération au propane, Colruyt Group franchit un pas important dans la réalisation de son plan de réduction des émissions de CO₂ : diminuer de 20% les émissions relatives de gaz à effet de serre d'ici 2020, avec 2008 pour année de référence. Nous sommes également des pionniers et devançons la législation européenne de plusieurs années. En effet, conformément à une directive européenne entrée en vigueur début 2015, plus aucun nouveau système de réfrigération ayant recours au réfrigérant synthétique actuel ne pourra être installé à partir de 2020.



Un impact sur le changement climatique réduit de 58% grâce à une charrette réfrigérée innovante



Colruyt Group est le premier distributeur au monde à utiliser de la glace liquide pour le transport de produits réfrigérés aux magasins. Le « Liquid Ice Container » a été conçu par des ingénieurs de Technics, Real Estate & Energy et fonctionne avec de la glace liquide, ce qui est unique dans le secteur. La charrette présente un impact sur le changement climatique* réduit de plus de moitié par rapport à une charrette classique.

La « Liquid Ice » est un mélange d'eau et d'éthanol gelé mais liquide. Le liquide réfrigérant est fabriqué dans notre centre de distribution de Hal, avec de l'électricité verte produite localement à partir du vent et du soleil. Le mélange est injecté dans des charrettes réfrigérées spécialement conçues à cette fin, qui atteignent la température souhaitée en moins de 30 minutes. Elles peuvent alors être remplies de produits frais et être expédiées dans des camions traditionnels vers les magasins. Au retour, le mélange est extrait de la charrette, à nouveau refroidi et réutilisé. Les charrettes réfrigérées peuvent rester à température jusqu'à 48 h, grâce à une injection maximale de glace liquide. Cette autonomie accrue nous donne encore plus de marge dans la chaîne logistique. La nouvelle charrette offre aussi un plus grand volume de chargement, si bien que nous avons besoin de moins de charrettes et que nous pouvons transporter plus de marchandises en moins de trajets. Bref, nous pouvons planifier nos transports de manière encore plus flexible et plus efficace, épargner ainsi des kilomètres de transport et réduire nos émissions de gaz à effet de serre. Plus de 600 nouvelles charrettes sont déjà utilisées actuellement. Toutes les anciennes charrettes réfrigérées seront remplacées d'ici 3 ans environ.

En optant pour la glace liquide, Colruyt Group franchit un nouveau pas important dans la réalisation de son plan de réduction des émissions de CO₂. Le groupe a pour objectif, d'ici 2020, de réduire de 20% les émissions relatives de gaz à effet de serre par rapport à 2008. Nous utilisons depuis des dizaines d'années déjà des charrettes réfrigérées pour transporter les produits frais et surgelés, plutôt que des camions frigorifiques classiques. Plusieurs types de produits peuvent ainsi être combinés dans une même remorque, ce qui permet à nouveau d'éviter de nombreux kilomètres de transport.

* Impact sur le changement climatique (émission de gaz à effet de serre) calculé selon la méthodologie Product Environmental Footprint de la Commission européenne.

Ensemble pour moins de déchets sauvages



Approche commune nécessaire

Les déchets sauvages constituent un problème de société persistant qui nécessite une approche sur plusieurs fronts ainsi qu'une participation active de l'ensemble des acteurs de la société. Les pouvoirs publics peuvent investir dans l'infrastructure, à l'instar des poubelles et de leur gestion. Ils peuvent également sensibiliser la population par le biais de campagnes de prévention, de sorte que chacun soit plus attentif à la propreté dans son quartier. Pour terminer, il incombe aussi aux autorités de sanctionner les pollueurs.

Notre groupe de distribution est, lui aussi, conscient du problème des déchets sauvages et entend peser de tout son poids pour mettre en place des solutions durables. Colruyt Group croit fermement qu'il est possible de faire une différence et d'apporter un changement de comportement positif, et ce, en collaboration avec les pouvoirs publics, les fournisseurs, les collaborateurs et les clients. Nous sommes convaincus que les gens peuvent et veulent changer leur comportement. Notre attitude vis-à-vis du tri est un bon exemple. Séparer dès le départ les déchets est aujourd'hui un réflexe bien établi en Belgique. Les Belges comptent même parmi les meilleurs recycleurs en Europe.

Un engagement sur 5 ans

Sous le slogan « Ensemble pour moins de déchets sauvages », Colruyt Group s'est engagé fin 2015 à déployer un vaste plan d'action ces 5 prochaines années, sous la forme d'initiatives des plus variées. Nous testerons et évaluerons de nombreuses actions, non seulement pour obtenir des résultats, mais aussi pour partager les bonnes pratiques avec d'autres secteurs et autorités et les inspirer. Concrètement, nous accorderons par exemple plus d'attention à la propreté sur nos parkings. Nous placerons davantage de poubelles et de cendriers et suivrons les effets de près. Nous impliquons également nos chauffeurs de camions pour nous aider à élaborer de bonnes solutions.

En septembre 2015, nous avons officiellement lancé notre campagne de lutte contre les déchets sauvages par une action de ramassage de grande ampleur dans les environs de nos bâtiments centraux à Hal. 200 collaborateurs et membres de la direction ont ramassé 1.500 kg de déchets sauvages en quelques heures et ainsi montré leur engagement à œuvrer pour un environnement plus propre. Nous nous engageons à organiser une action similaire chaque année avec nos collaborateurs. De cette manière, nous espérons les voir jouer également un rôle d'ambassadeur et œuvrer

davantage pour un quartier plus propre. Avec cette action et d'autres initiatives, notre volonté est bien évidemment d'impliquer nos clients et leurs enfants de manière positive.

Le secteur et les autorités main dans la main

Par le biais de notre plan d'action « Ensemble pour moins de déchets sauvages », nous unissons nos efforts à ceux des pouvoirs publics en vue de réduire la quantité de déchets sauvages.

Un accord a été conclu en janvier 2016 entre le gouvernement flamand et des représentants du secteur privé, à savoir Fevia Vlaanderen, la fédération de l'industrie alimentaire, Fost Plus, une entreprise de collecte et de recyclage, et Comeos, la fédération belge du commerce et des services, dont Colruyt Group est membre. Toutes les parties s'engagent à œuvrer pour la propreté en Flandre. Les entreprises promettent, d'une part, de mener des actions de leur côté concourant à réduire les déchets sauvages. D'autre part, elles débloqueront EUR 9,6 millions par an en guise de soutien additionnel à la politique du gouvernement flamand en la matière. Ce plan incite chaque maillon de la chaîne à prendre ses responsabilités, des producteurs aux consommateurs et aux autorités (locales), en passant par les distributeurs.

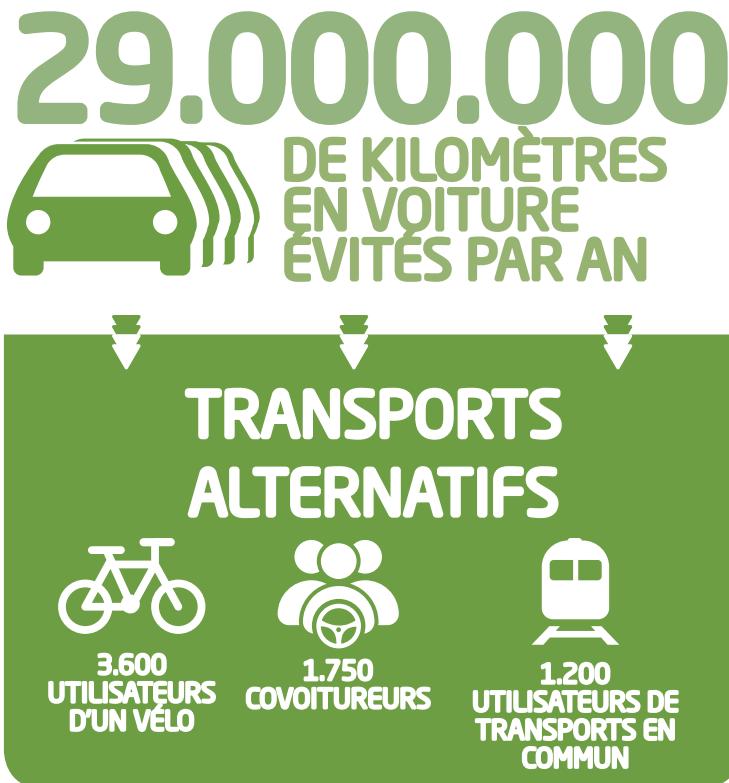
En février 2016, Fost Plus, Comeos Wallonie et Fevia Wallonie ont signé un accord similaire avec les autorités wallonnes. Les entreprises se sont engagées à soutenir la campagne « Be WAPP » des autorités en y consacrant EUR 3,9 millions supplémentaires et ambitionnent ainsi de réduire de 20% les déchets sauvages en Wallonie d'ici 2022.



1 collaborateur sur 4 opte pour un moyen de transport alternatif

Colruyt Group encourage ses collaborateurs à se rendre sur leur lieu de travail de manière durable. En 2015, plus de 6.550 collaborateurs sur les 25.000 que compte le groupe en Belgique ont recouru au vélo, aux transports en commun ou au covoiturage. Ils ont ainsi évité de parcourir 29 millions de kilomètres en voiture.

Les collaborateurs qui font du covoiturage disposent d'une base de données faisant correspondre l'offre et la demande ainsi que de places de parking distinctes à proximité de l'entrée du personnel. Les collaborateurs qui optent pour les transports en commun les utilisent généralement gratuitement, tandis que ceux qui préfèrent le vélo ont à leur disposition un vélo de société classique ou électrique, reçoivent un équipement et perçoivent une indemnité. Par ailleurs, nous facilitons également la combinaison des transports en commun et du vélo, par le biais entre autres de vélos mis à disposition aux gares ou de vélos pliants. Depuis peu, il est également possible de combiner une voiture de société avec des transports en commun gratuits ou un vélo de société. Et les collaborateurs qui ne veulent pas de voiture peuvent opter pour un supplément de salaire mensuel.



200 nouvelles piles à hydrogène

Fin 2015, nous avons décidé d'acheter 200 piles à hydrogène supplémentaires auprès du producteur américain Plug Power. Un plus grand nombre de transpalettes rouleront ainsi à l'hydrogène 100% vert, produit par nos soins, dans notre centre de distribution à Hal. Pour les transpalettes, les piles à combustible sont beaucoup plus efficaces que les batteries classiques. Il n'est pas nécessaire de remplacer la batterie, ce qui permet de gagner du temps. De plus, une pile de ce genre conserve sa puissance maximale plus longtemps qu'une batterie et son autonomie est plus longue. Enfin, les batteries doivent être rechargées pendant au moins 6 heures, une pile à combustible se remplittant en une minute et demi. Les premiers appareils dotés des nouvelles piles à hydrogène seront opérationnels en septembre 2016.





**Nous générons
un millier d'emplois
net chaque année**

Logistieke Rondleiding



Homme

Colruyt Group est l'un des principaux employeurs en Belgique et priviléie dans ce cadre la création d'emplois durables. Chaque année, le groupe génère un millier d'emplois net. Ces emplois ne sont pas précaires, car en principe, nous proposons toujours des contrats à temps plein et à durée indéterminée.

Les collaborateurs sont et demeurent notre capital principal. C'est la raison pour laquelle nous leur offrons la possibilité de s'épanouir sur les plans professionnel et personnel. Le groupe investit par exemple 3,2% de la masse salariale dans la formation. De plus, nous créons un environnement de travail où nos collaborateurs peuvent éprouver de la joie et poursuivons nos investissements dans la sécurité, le bien-être et la santé. Nous sommes notamment fiers de notre nouvelle approche par le biais de laquelle nous aidons nos collègues en maladie de longue durée à reprendre le chemin du travail.

Nous nous intéressons également au bien-être et à la santé de nos clients. C'est pourquoi nous nous attelons à réduire les teneurs en sel, en sucre et en matières grasses de nos produits. Et nous nous employons à rendre des repas savoureux et équilibrés accessibles aux familles dans le besoin.

🔍 MOMENTS FORTS



Colruyt facilite l'accès aux repas équilibrés pour chacun

Depuis début mars 2016, notre formule de magasins Colruyt teste, en collaboration avec la Ville et le CPAS de Courtrai, le nouveau projet « Un délicieux repas pour chacun ». L'objectif : permettre à des familles dans le besoin de préparer des repas à la fois bons et équilibrés et les coacher vers plus d'autonomie.

Le CPAS a rassemblé un groupe-test composé de familles avec enfants. De mars à août 2016, ils reçoivent le livret de recettes « À table pour 1, 2 ou 3 euro(s) » toutes les 2 semaines. Celui-ci renferme 6 recettes

faciles et appréciées des enfants. Chaque recette est adaptée pour 3 bonnes portions et ne dépasse pas le prix de 1, 2 ou 3 euro(s) par portion. Ce prix comprend les emballages complets, même si la recette en elle-même requiert des proportions moindres (par exemple, un demi-sac de légumes surgelés). De cette manière, le participant sait à l'avance exactement ce qu'il va payer à la caisse. Chaque recette renferme également des astuces afin de cuisiner les restes et de faire participer les enfants.

Apprendre à acheter malin

Afin de faciliter la vie des participants, chaque recette est accompagnée d'une liste complète de courses, l'ensemble des ingrédients nécessaires étant disponibles chez Colruyt. Le CPAS apprend par ailleurs aux familles, avec l'aide de Colruyt, à faire leurs courses de façon rapide, intelligente et bon marché ainsi qu'à préparer les plats comme il se doit.

Il s'agit ici de les aider à adopter les bons réflexes, en plus de nouer des contacts sociaux.

Partenariat entre deux parties

« Un délicieux repas pour chacun » est le fruit d'une collaboration entre deux parties qui se complètent bien. La Ville de Courtrai et le CPAS connaissent les besoins des familles précarisées et ont de l'expertise dans leur encadrement, tandis que Colruyt bénéficie d'une logistique forte, d'un très bon réseau de magasins et d'une large expertise en matière culinaire. Ensemble, nous pouvons élaborer des solutions structurelles, durables et économiques pour que chacun puisse bénéficier d'un repas sain et équilibré.

Le projet « À table pour 1, 2 ou 3 euro(s) » n'est qu'une partie d'un engagement plus vaste de Colruyt visant à proposer, avec des organisations sociales, des solutions durables et structurelles adaptées à des groupes cibles spécifiques en Belgique. Après l'évaluation du test et d'éventuelles adaptations, Colruyt entend déployer ce projet dans d'autres villes et reste ouvert, dans cette optique, à la collaboration avec d'autres partenaires et secteurs.



Faciliter la reprise du travail des malades de longue durée

Nous misons beaucoup sur la prévention pour remédier aux absences de longue durée. Parallèlement, nous apportons un soutien actif à nos collègues en maladie prolongée afin qu'ils reprennent le travail. En 2015, nous avons testé cette nouvelle approche en profondeur en constituant deux groupes de 70 collaborateurs de magasin en maladie prolongée, l'un de ces groupes bénéficiant d'un encadrement particulier. À partir de la quatrième semaine de maladie, les collègues concernés étaient par exemple contactés par une infirmière et un chef. Ils appréciaient vraiment de ne pas être oubliés et de pouvoir parler de leur situation. Par ailleurs, ils étaient informés en détail des options leur permettant de reprendre le travail à temps partiel et/ou de se voir confier des tâches adaptées et moins pénibles. Il s'est avéré qu'en l'absence de ces possibilités, le médecin aurait souvent prolongé leur congé de maladie.

Au final, les collaborateurs bénéficiant de l'encadrement particulier ont repris le travail 25 jours ouvrables plus tôt que les autres (après une absence de 61,4 jours ouvrables, contre 86,3 jours). Leur reprise du travail s'inscrivait dans la durée, car 6 mois plus tard, personne n'avait rechuté. Nous déployerons dès lors cette nouvelle approche dans toute l'entreprise, à commencer par les magasins.

Emploi durable

En l'espace de 15 ans, le nombre de membres du personnel de Colruyt Group a presque triplé pour atteindre un peu moins de 30.000 collaborateurs début 2016. En Belgique, le groupe fait partie des plus grands employeurs et est même le plus grand d'entre eux dans le secteur privé. Ces dernières années, nous avons engagé entre 2.600 et 3.000 nouveaux collaborateurs par an, aux profils les plus variés et dans toutes les régions. Compte tenu d'un taux de départ moyen de 8%, le groupe génère un millier d'emplois net par an. Grâce à cette création d'emplois durables, nous apportons une contribution substantielle à la société, étant donné principalement que nous engageons un nombre relativement élevé de personnes peu qualifiées.

De plus, nous offrons des emplois véritablement durables. Environ 4 collaborateurs sur 5 travaillent à temps plein et la grande majorité des travailleurs permanents ont un contrat à durée indéterminée.

Pour bon nombre de personnes, Colruyt Group représente un employeur stable auprès duquel ils bâtissent une longue carrière. L'ancienneté moyenne y est de 9 ans en Belgique, un chiffre qui augmente rapidement avec l'âge. Nous le devons entre autres à notre approche humaine basée sur nos valeurs et à nos nombreuses possibilités de croissance personnelle et professionnelle. Nous encourageons également activement la mobilité interne et voyons dès lors un millier de collaborateurs changer de fonction au sein de notre groupe chaque année, ce qui représente un enrichissement pour l'ensemble des parties.

Moins de sucre, de sel et de graisses saturées dans les marques maison

Dans un souci de santé publique et de bien-être de nos clients, nous avons commencé à passer au crible nos produits alimentaires Everyday, Boni Selection et Boni Bio en 2014. Nos experts en nutrition examinent la valeur nutritionnelle de chaque produit et l'améliorent chaque fois que c'est possible. Par exemple, en réduisant le sel, le sucre ajouté et les matières grasses et en augmentant les fibres ou les légumes dans les plats préparés. Pour l'heure, nous avons déjà passé à la loupe 23 catégories de produits et près de 250 produits sont entrés dans un processus d'amélioration avec le concours des producteurs. Actuellement, une centaine d'articles (nettement) améliorés se trouvent dans les rayons. Nous espérons que notre quête d'alimentation plus équilibrée sera reconnue dans le Plan national Nutrition Santé des pouvoirs publics fédéraux.



Sophie

« Je n'aurais jamais cru aller si haut ! »

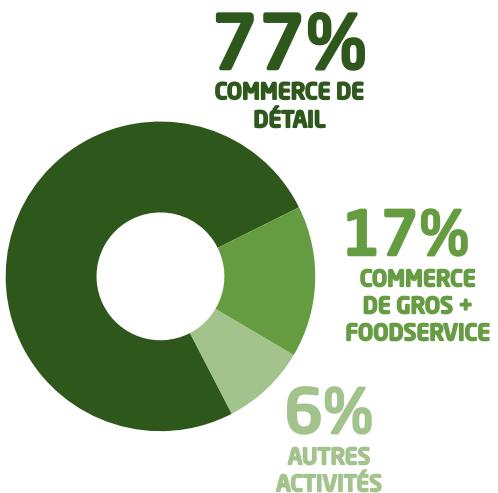
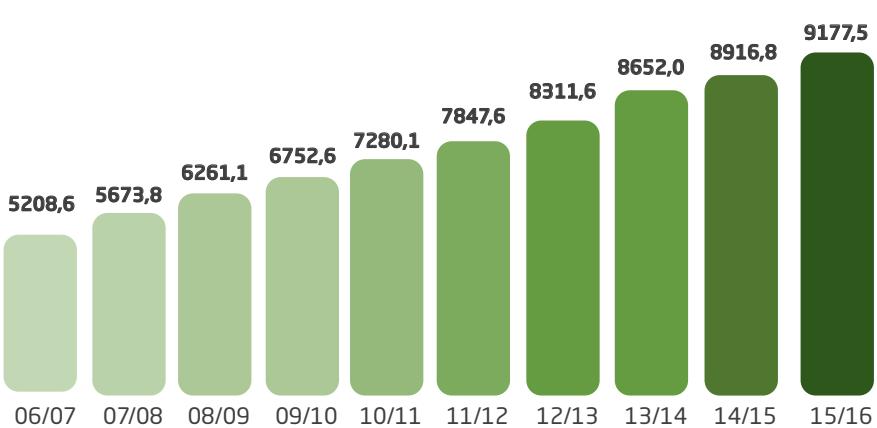
Diversité et égalité des chances

Nous attachons une attention particulière à la diversité lors de l'engagement et de l'avancement de collaborateurs, de la constitution d'équipes et dans le travail au quotidien. Nous estimons qu'il est important que chacun se sente à l'aise et puisse pleinement s'épanouir. Dans ce cadre, nous voulons tout d'abord traiter tout le monde sur un pied d'égalité et accorder les mêmes chances à chacun, indépendamment de la langue, de l'origine, de la religion, du sexe, de l'âge ou de l'expérience professionnelle. De cette manière, nous accordons « automatiquement » une place à la diversité au sein de l'organisation.

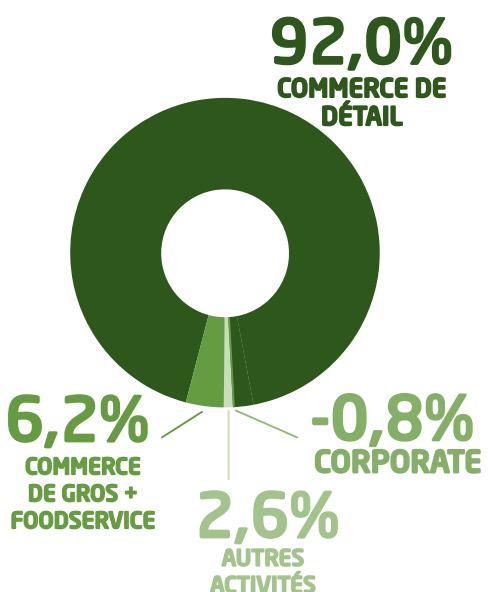
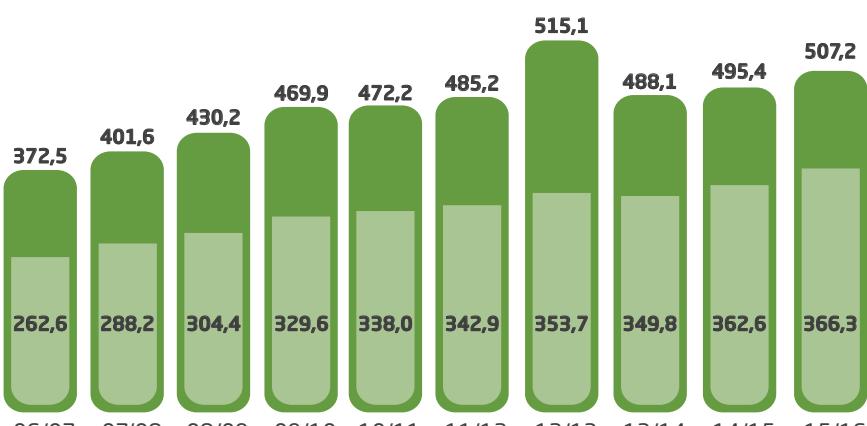
Afin de favoriser la collaboration entre des personnes diverses, nous misons entre autres sur l'amélioration des aptitudes communicationnelles. Nous organisons aussi régulièrement des ateliers ciblés qui sensibilisent les collaborateurs à la diversité au sein de leur équipe, aux besoins des autres et aux avantages découlant de la tolérance et du respect.

PRINCIPAUX CHIFFRES

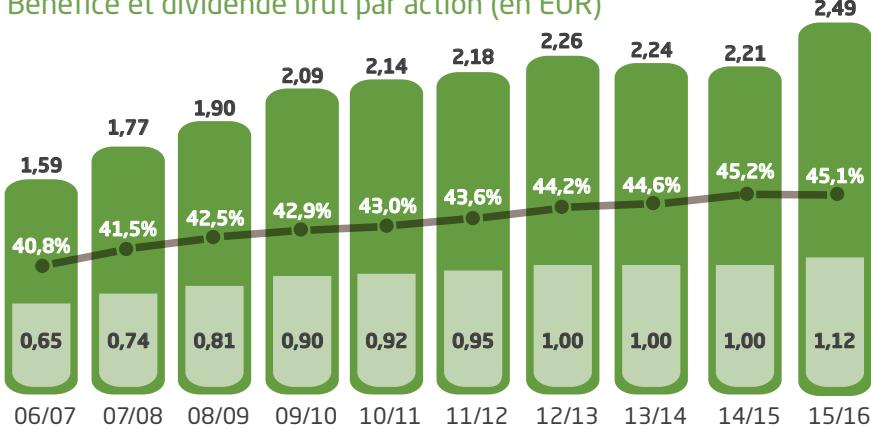
Chiffre d'affaires de Colruyt Group (en millions EUR)



Résultats de Colruyt Group (en millions EUR)



Bénéfice et dividende brut par action (en EUR)



21

OUVERTURES
DE MAGASINS



516

MAGASINS EN
GESTION PROPRE

679

ENTREPRENEURS
INDÉPENDANTS EN BELGIQUE
ET MAGASINS
AFFILIÉS EN FRANCE

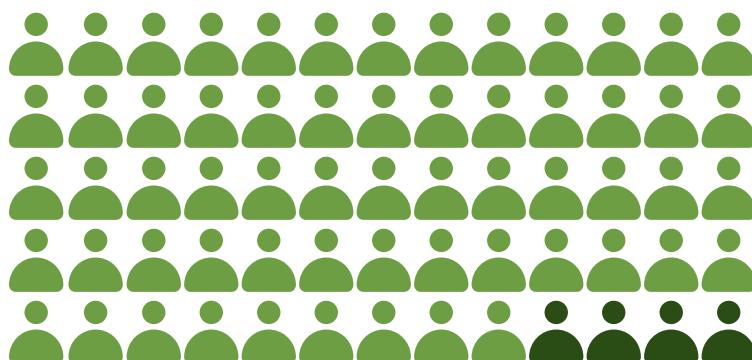


641.000 M²

DE SURFACE COMMERCIALE
EN GESTION PROPRE

388

MILLIONS D'EUROS
D'INVESTISSEMENTS



29.683

COLLABORATEURS
DONT
+1.566 NOUVEAUX

31,5%

DE PART DE MARCHÉ POUR COLRUYT, OKAY
ET SPAR EN BELGIQUE



246

POINTS
D'ENLÈVEMENT
EN BELGIQUE, AU
LUXEMBOURG ET
EN FRANCE

49,03%

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 Eoly, ainsi que nos participations financières, sont regroupés sous les autres activités.

77%
du chiffre d'affaires
du groupe
**Commerce
de détail**

colruyt meilleurs prix

Collect&Go 



17%
du chiffre d'affaires
du groupe
**Commerce de gros
et Foodservice**

BELGIQUE
COMMERCE DE GROS

**RETAIL
PARTNERS**
COLRUYT GROUP



alvo



FRANCE
COMMERCE DE GROS



6%
du chiffre d'affaires
du groupe
Autres activités

DATS 24

Symeta
smart Print+Doc solutions

Répartition géographique

La répartition géographique repose 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.

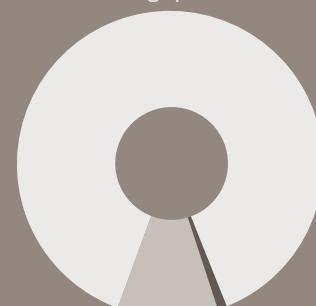
- Belgique : toutes les activités.
- Luxembourg : commerce de détail et compagnie de réassurance.
- France : commerce de détail, commerce de gros, Foodservice et DATS 24.
- Départements et territoires français d'outre-mer : commerce de gros et Foodservice.
- Inde : département informatique en gestion 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 :

86,75%

Belgique



BELGIQUE
FOODSERVICE

FRANCE
FOODSERVICE

BELGIQUE & FRANCE
EXPORTATIONS



EOLY
COLRUYT GROUP ENERGY

PARTICIPATIONS



Activités corporate

Les activités corporate incluent : tous les services de support, dont Colruyt Group Fine Food, Technics, Real Estate & Energy, Business Processes & Systems, Finance, People & Organization, Colruyt Group Academy, Corporate Marketing, Customer Communication & Experiences, In Contact et Colibri Foundation.

MOMENTS FORTS



Investissement dans la composition nutritionnelle des marques maison

Page 39



Spar renouvelle sa marque propre & lancement de Boni Bio

Pages 74 et 100



200 collaborateurs collectent 1.500 kg de déchets sauvages

Page 34

04

05

06

07

08

09

2015

Préparation à la pointe du progrès dans le nouveau centre de distribution à Ath/Lessines

Page 45

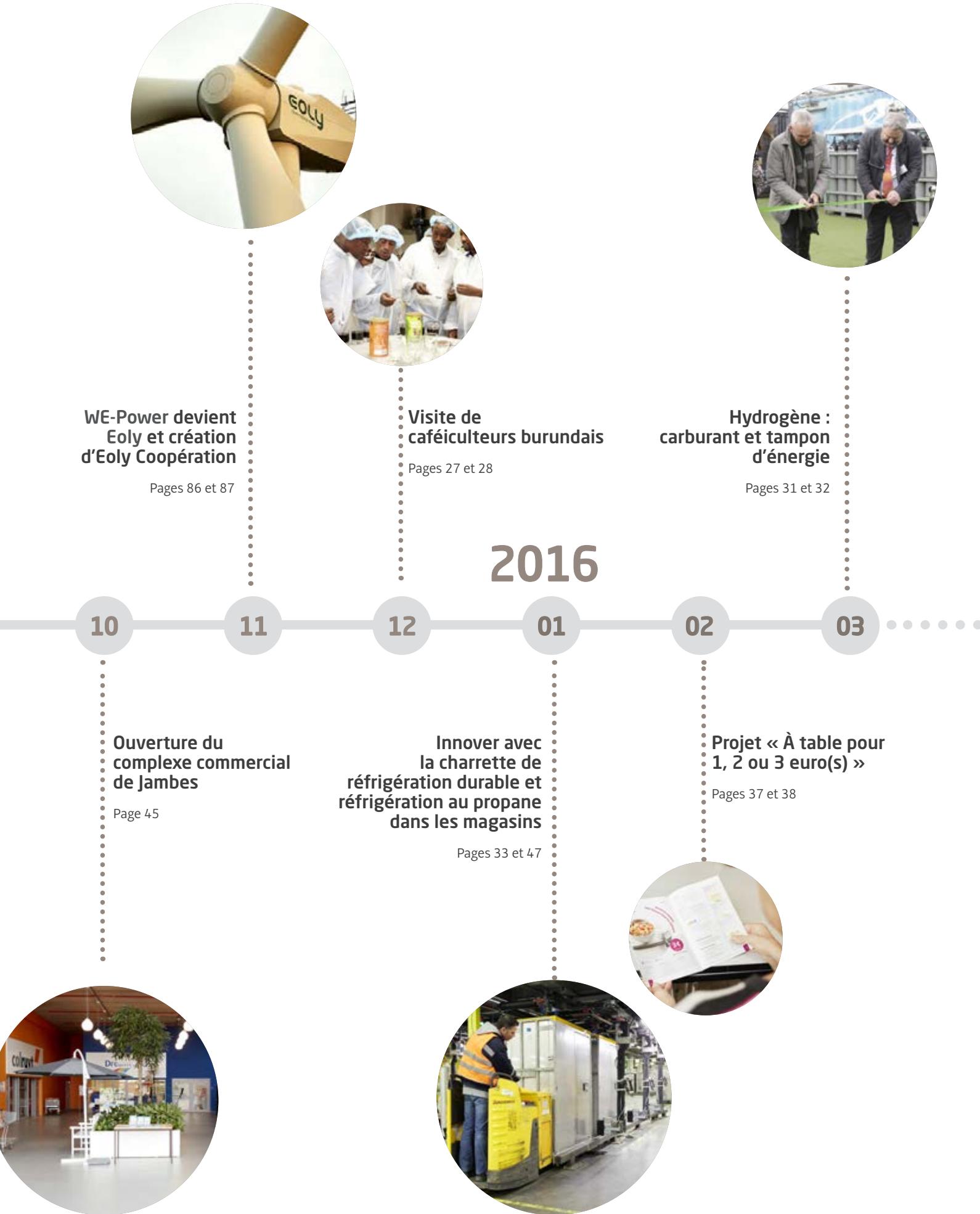
Une délégation de collaborateurs avec la Collibri Foundation en voyage d'immersion en Indonésie

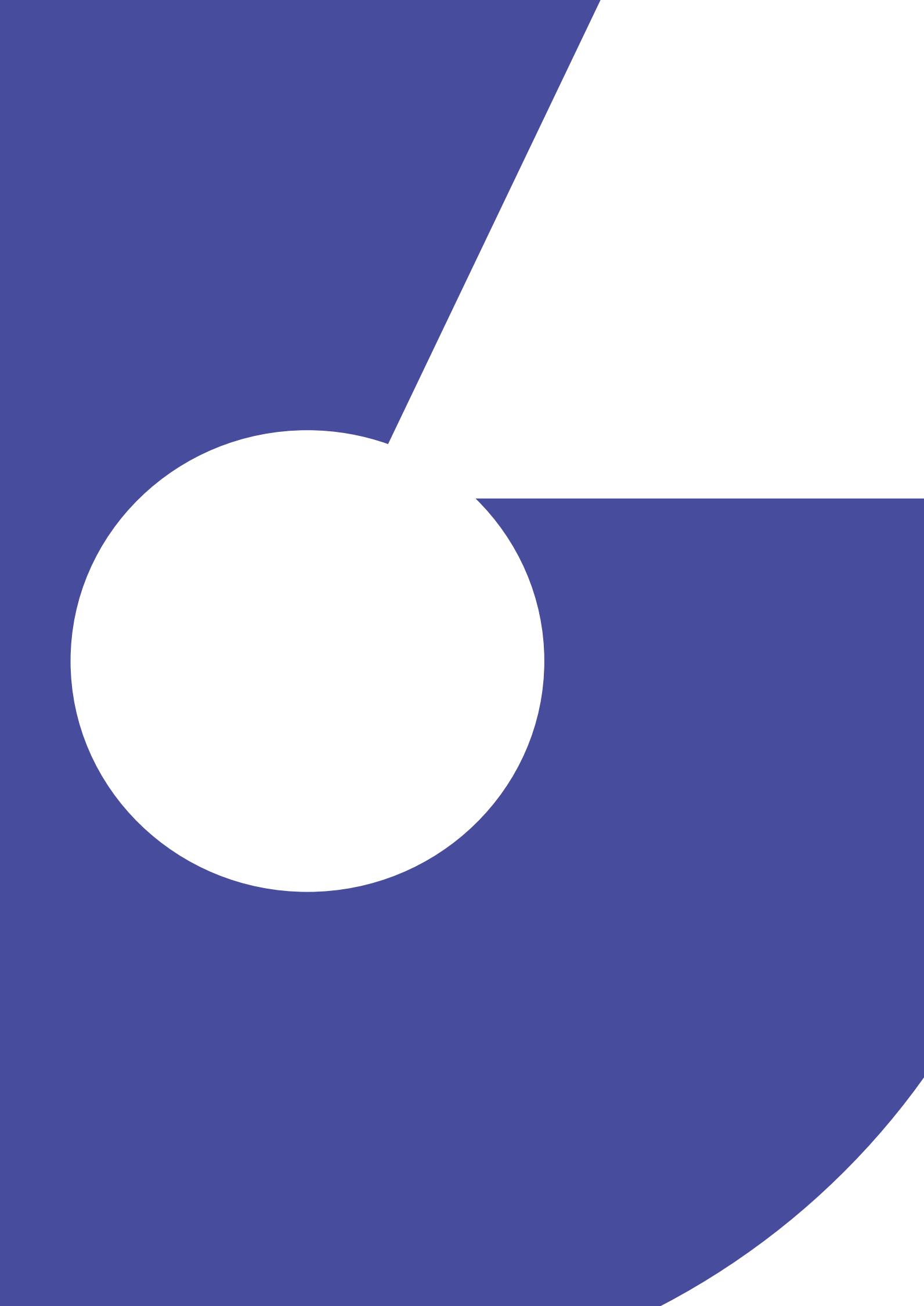
Page 103

Nouveau logo et nouveau visage pour Collect&Go

Page 49









ACTIVITÉS 2015-2016

Commerce de détail	42
Commerce de gros	70
Foodservice	76
Autres activités	82
Activités corporate	90
Colruyt Group en chiffres	104



COMMERCE DE DÉTAIL

Les activités ont enregistré au cours de l'exercice dernier une croissance de 4,0% du chiffre d'affaires, portant ce dernier à EUR 7.148,4 millions. Le commerce de détail regroupe les formules de magasins suivantes :

- **Colruyt Meilleurs Prix** 43
- **Collect&Go** 48
- **OKay & OKay Compact** 50
- **Bio-Planet** 53
- **Cru** 56
- **Colruyt France** 58
- **Dreamland** 62
- **Dreambaby** 65
- **Collishop** 67
- **ZEB & MyUnderwear24** 69

colruyt meilleurs prix

Colruyt Meilleurs Prix s'adresse avant tout aux familles avec enfants qui gèrent leur budget avec soin. Le magasin est connu pour ses meilleurs prix, ses collaborateurs compétents et serviables, son efficacité et sa simplicité. Il propose un vaste assortiment de produits de qualité. La boucherie, les produits frais et le pain frais du jour en sont les fers de lance. Dans le dépliant personnalisé « Sélection pour vous », près de 1.700.000 clients reçoivent toutes les 2 semaines des offres adaptées basées sur leur comportement d'achat. Colruyt propose depuis plus de 30 ans les meilleurs prix pour les marques nationales, les marques maison et les marques premier prix. Chaque jour, des employés relèvent plus de 62.000 prix aux 4 coins du pays. La formule de magasins calcule ensuite tous les prix. Un produit est tout de même moins cher ailleurs ? Colruyt baisse aussitôt ses prix dans les magasins environnants.

La croissance des magasins Colruyt en Belgique et au Luxembourg a été conforme aux prévisions de la chaîne de supermarchés. Une performance remarquable dans un paysage concurrentiel redoutable. Le marché stagne et la concurrence promotionnelle s'avère ardue. Le chiffre d'affaires progresse, les clients se rendant plus fréquemment en magasin. La chaîne de magasins a par ailleurs attiré de nouveaux clients. Colruyt a augmenté la surface commerciale de 20 succursales et a ouvert 2 nouveaux magasins. À la clôture de l'exercice, 7 magasins étaient fermés pour des travaux de transformation.

Une succursale a été convertie en magasin Spar.

Colruyt a maintenu ses coûts sous contrôle et a réussi à améliorer sa marge. La judicieuse composition de l'assortiment et la hausse des volumes d'achat ont joué un rôle majeur dans cette performance. La part de marché a par ailleurs connu une nouvelle progression, principalement durant les 6 premiers mois de l'exercice.

Investir dans les meilleurs prix

Le Service Centre Prix, le département de support qui note et traite les prix, a lancé durant cet exercice un projet de transition visant à optimiser ses fonctionnement, organisation et système internes. Un Service Centre Prix unique, réunissant tous les collaborateurs des Service Centres de Retail Partners Colruyt Group, Dreamland/Dreambaby et Colruyt, verra le jour. Ce dernier Service Centre soutenait non seulement Colruyt Meilleurs Prix, mais également OKay, OKay Compact, Bio-Planet, Collishop et Cru. Par ailleurs, la collaboration avec le « Service Prix » des magasins Colruyt français sera renforcée. Objectif de la manœuvre : organiser plus intelligemment les relevés de prix et réagir aux concurrents encore plus rapidement et plus efficacement. Colruyt Group poursuit le développement du Service Centre Prix afin de relever les prix auprès de la concurrence et de les adapter dans les magasins avec une rapidité et une précision accrues. Si les prix sont essentiels pour toutes les formules de magasins du groupe, ils le sont encore davantage pour Colruyt.

Alliance stratégique européenne Alidis

En août 2015, Colruyt Group et 2 autres partenaires du groupement d'achat CORE (le Suisse Coop et l'Italien Conad) ont uni leurs forces à Alidis, la plus ancienne alliance européenne de détaillants. L'Alliance Internationale de Distributeurs (Alidis) se composait de l'Allemand Edeka, de l'Espagnol Eroski et du Français Groupements des Mousquetaires. Ses 3 nouveaux membres l'élèvent au premier rang des alliances stratégiques en Europe. À travers cette adhésion, Colruyt Group est en mesure de proposer à ses clients une gamme encore plus variée et innovante et de leur en offrir encore plus davantage pour leur argent. Le groupe peut par ailleurs échanger ses connaissances et son expérience avec les autres membres afin de dégager des synergies dans des domaines tels que la technologie, la durabilité, la qualité et les concepts de magasin.

- 1976

-  EUR 5.635,8 MILLIONS
CHIFFRE D'AFFAIRES (+2,8%)

-  237 MAGASINS
(Y COMPRIS 3 AU LUXEMBOURG)

-  1.600 M²
DE SURFACE COMMERCIALE
MOYENNE

-  10.500 FOOD (PRODUITS
FRAIS ET SURGELÉS
INCLUS),
7.100 NON FOOD
NOMBRE DE RÉFÉRENCES

-  17.634
NOMBRE DE TRAVAILLEURS EN
ÉTP (+779)

-  MEILLEURS PRIX

-  COLRUYT.BE



**EUR 5.635,8
MILLIONS
DE CHIFFRE D'AFFAIRES,
UNE CROISSANCE DE
+2,8%
PAR RAPPORT À L'ANNÉE PASSÉE**

Maintenir le cap

Colruyt entend conserver son rythme de croissance dans les années à venir et continue pour ce faire à jouer la carte des meilleurs prix. Parallèlement, la chaîne de magasins investit dans l'extension de ses magasins et prévoit chaque année l'ouverture de trois points de vente. En outre, les économies d'échelle offrent à Colruyt des conditions d'achat en constante amélioration. De plus, l'enseigne met ses magasins au goût du jour, veille à leur conférer une touche de fraîcheur et adapte régulièrement son assortiment aux besoins de ses clients. L'excellence opérationnelle, l'efficacité et la servabilité demeurent des points d'attention permanents. Colruyt prévoit un potentiel de 260 magasins.

Déploiement de la quatrième génération

Le déploiement de la quatrième génération de magasins se déroule comme prévu. Durant cet exercice, Colruyt a transformé 22 succursales pour les doter de ce nouveau concept et 59 succursales en ont reçu le « Look & Feel ». Trente boucheries traditionnelles ont été transformées en boucheries ouvertes avec libre-service. Fin 2017, toutes les succursales arboreront le nouveau « Look & Feel ». Dans le cadre de cette rénovation, Colruyt teste actuellement dans quelques magasins différentes nouveautés telles qu'un sol en époxy. Combiné à un nouvel éclairage, ce sol assure une luminosité accrue et crée une ambiance chaleureuse en magasin.

Le nouveau concept fait la part belle aux meilleurs prix de Colruyt. Un atout important : la boucherie ouverte en libre-service propose de la viande fraîche en portions préemballées pratiques. Les boucheries des magasins de plus grande taille sont disposées en forme de U et les meubles réfrigérés sont dotés de portes vitrées. Ils retiennent l'air froid à l'intérieur du meuble et maintiennent la chaleur en dehors.

Croissance au Luxembourg



Les 3 magasins situés au Grand-Duché de Luxembourg enregistrent de bons résultats. Tout comme en Belgique, les clients sont certains d'y trouver les meilleurs prix ainsi que des produits régionaux et portugais. Durant les 4 années à venir, la chaîne de magasins entend ouvrir quatre nouvelles succursales et a déjà adapté la structure et le fonctionnement de plusieurs services internes en ce sens.

Le meilleur marché selon Test-Achats

L'enquête annuelle de l'organisation de défense des consommateurs Test-Achats a une nouvelle fois révélé que Colruyt était le distributeur le moins cher de Belgique. Test-Achats s'est rendu dans 738 magasins et a procédé à 136.814 relevés de prix. Colruyt conserve la tête des 3 classements : les marques nationales, les marques maison et le panier mixte. Les magasins de proximité OKay occupent la deuxième place du classement des marques maison et la troisième dans celui des produits mixtes. De même, Colruyt a une nouvelle fois enregistré de bons résultats dans les enquêtes semestrielles du bureau d'étude de marché GfK. Pour tout complément d'informations sur OKay, reportez-vous à la page 52.

Colruyt a également été récompensé, de même que Dreamland et Dreambaby, lors de l'élection de la meilleure chaîne de magasins de Belgique. Les 3 formules de magasins se sont vu décerner les prix du public. Colruyt a été plébiscité dans la catégorie des supermarchés, Dreambaby a remporté la catégorie Spécialistes bébé et Dreamland s'est distingué dans la catégorie Jouets.

Transition terminée pour Boni Selection

Cet exercice a vu les anciennes marques propres de Colruyt Group, dont le nombre était supérieur à 50, passer sous une seule et même marque maison : Boni Selection. Ce changement permet aux clients de faire leurs achats plus facilement et plus efficacement. Les marques nationales, la marque maison Boni Selection et la marque premier prix Everyday forment à présent 3 niveaux de marque distincts. Étant donné que Colruyt propose des marques nationales et des marques maison, les clients peuvent faire leur choix parmi un assortiment complet leur permettant de comparer aisément prix et qualité.



Une image de marque plus précise

Colruyt Meilleurs Prix a poursuivi l'expansion de sa direction marketing, notamment en recrutant un nouveau directeur marketing : Guy Elewaut. La formule de magasins continue à préciser son image de marque, sa flexibilité et sa compétitivité afin de conserver sa pertinence et sa servabilité auprès des clients. En outre, Colruyt a fait la part belle à sa stratégie des meilleurs prix à travers une campagne de communication personnalisée. Cette opération a permis de mettre en lumière l'ancre régional de chaque magasin et de mettre en lumière les différences de prix avec les concurrents locaux. Pour en savoir plus sur cette campagne, reportez-vous à la page 101.



COLRUYT MOMENTS FORTS

Préparation automatique dans le nouveau centre de distribution

Depuis l'automne 2015, le centre logistique flambant neuf d'Ath/Lessines utilise un système de préparation automatique pour l'approvisionnement des magasins Colruyt. L'installation recompose des palettes avec différentes couches d'articles food à forte rotation tels que les eaux et les bières. Le centre de distribution est ainsi en mesure de livrer plus de colis, avec moins de manipulations, et davantage sur mesure : à la mesure du magasin et à la mesure de l'article vendu dans ce magasin. Enfin, les palettes multicouches favorisent l'ergonomie et permettent un gain de place dans le centre de distribution. À terme, l'installation automatique approvisionnera environ 200 succursales.

Le nouveau centre logistique d'Ath/Lessines se compose d'un centre de distribution classique, d'un magasin de stockage et de préparation automatiques et d'un centre de retour. Le centre de distribution le plus automatisé du groupe affiche une superficie de 28.000 m² et traite des produits à forte rotation tels que les boissons, le lait, les chips et le papier toilette. Cet investissement de EUR 79 millions permet à Colruyt Group de poursuivre sa croissance. Le site occupe 350 nouveaux collaborateurs et en emploiera un millier à terme.



Avec Dreambaby et la Colruyt Group Academy au salon Babyboom

Colruyt est le nouveau partenaire de Babyboom, une organisation qui accompagne les femmes enceintes et les jeunes parents en leur offrant des colis-cadeaux contenant des informations et des échantillons. La chaîne de magasins contribue au colis de naissance et fournit des échantillons de langes Boni Selection Newborn, un bon de réduction pour ces mêmes langes ainsi qu'un bon pour un service Collect&Go gratuit. À travers ce partenariat, Colruyt entend se positionner comme magasin de référence pour les jeunes parents en vue de recruter de nouveaux clients. Associé à Dreambaby et à la Colruyt Group Academy, Colruyt tenait un stand à la 20^e édition du salon Babyboom, le salon du bébé par excellence en Belgique. Pour en savoir plus sur Dreambaby, reportez-vous aux pages 65 et 66, et aux pages 98 et 99 pour la Colruyt Group Academy.

Complexe commercial à Jambes (Namur)

En octobre 2015, Colruyt Group a inauguré un complexe commercial à Jambes. Situé à la périphérie de Namur, le complexe comprend un magasin Colruyt, un point d'enlèvement Collect&Go, un établissement Dreamland et un établissement Dreambaby, ainsi qu'un centre de la Colruyt Group Academy. Le nouveau complexe s'inscrit dans un projet périurbain qui regroupe habitations, commerces et services.

À travers cet investissement, Colruyt Group soutient la relance de la région et démontre sa volonté d'être présent en Wallonie. Le choix du complexe namurois n'est pas le fruit du hasard. 1.300 collaborateurs sont déjà actifs dans la région. Il s'agit pour Colruyt Group du deuxième projet d'envergure en Wallonie en 2015, après l'inauguration du centre logistique d'Ath/Lessines en Hainaut.



3 nouveaux livres de cuisine

Colruyt a lancé 3 nouveaux livres de cuisine durant cet exercice : « Les bases en cuisine », « Cuisine plaisir » et « Cuisiner avec 5 ingrédients ». L'ouvrage « Les bases en cuisine » est destiné aux débutants mais se veut également un guide pratique pour tous les amateurs de cuisine. Il propose 150 recettes de plats de base et comporte des explications détaillées sur quelque 30 techniques culinaires, dont certaines renvoient aux vidéos du site web Colruyt. « Cuisine plaisir » comporte 133 recettes de plats simples et délicieux. « Cuisiner avec 5 ingrédients » est le 33^e livre de cuisine Colruyt. Il propose 99 plats savoureux, répartis entre 5 thèmes reconnaissables.

Depuis le début des années 80, Colruyt a déjà écoulé plus de 3,7 millions de livres de cuisine. Le site « En Cuisine » comporte plus de 5.700 recettes. L'équipe culinaire est également présente sur Facebook et ses membres animent des ateliers culinaires de la Colruyt Group Academy.



Innover par la technologie

Colruyt Meilleurs Prix a profité de cet exercice pour mettre en œuvre différentes nouveautés technologiques dans ses magasins. À la clôture de l'exercice, 45 magasins étaient équipés d'un réseau Wi-Fi gratuit. Et pratiquement toutes les succursales Colruyt en seront dotées d'ici juin 2016. Colruyt est le premier en Belgique à tester une étiquette de prix électronique en couleur dans le magasin d'Avelgem. Par ailleurs, l'ordinateur de poche personnel des collaborateurs s'est vu doté d'une nouvelle application permettant de rechercher des informations sur les articles. Cette application accroît son autonomie ainsi que la qualité du service fourni aux clients. Pour en savoir davantage sur le réseau Wi-Fi gratuit et sur l'étiquette de prix électronique de BP&S, reportez-vous à la page 94.



Cocréation pour les produits sans gluten

Plus de 500 clients ont participé au nouvel assortiment de produits sans gluten qui a été lancé au début de l'année 2016 sous l'appellation « Boni Selection No Gluten ». Plus de 2.700 candidats avaient répondu à l'appel lancé par Colruyt en vue de tester des produits sans gluten. Finalement, 150 clients se sont rendus au siège à Hal pour s'y prêter à des tests gustatifs. 360 consommateurs d'aliments sans gluten ont effectué les tests à domicile. 6 groupes de discussion ont, quant à eux, jugé les nouveaux emballages. Sur recommandation des clients, les produits sans gluten ne se sont pas vu attribuer de rayon distinct en magasin. Boni Selection No Gluten est la première marque maison en Belgique à proposer un assortiment aussi vaste. À travers les produits sans gluten, Colruyt répond à de nouveaux besoins du moment.



Nouveau site web

Début avril 2016, le site web de Colruyt a fait peau neuve. Plus clair et plus facile d'utilisation, le site web s'est vu doté d'un « Look & Feel » plus frais et de fonctionnalités améliorées. Citons notamment une fonction de recherche qui passe tout le site en revue et qui, en plus des recettes, fournit également des informations sur les produits et services associés. Le site s'affiche parfaitement sur ordinateur, tablette et smartphone. Par ailleurs, des boutons permettent de partager du contenu tel que des recettes sur les médias sociaux. Le nouveau site s'inscrit dans un projet de numérisation de plus grande envergure visant à simplifier la vie du client.

645.000 bouteilles de jus de pommes

À l'automne 2015, Colruyt, OKay et Spar ont écoulé 480.000 bouteilles de jus de pommes et 165.000 bouteilles de jus de pommes-poires. Pur à 100%, le jus pressé provenait des pommes Jonagold et des poires Conference de 2 cultivateurs limbourgeois avec lesquels Colruyt Group collabore depuis des années pour les fruits de Boni Selection.



Livraisons silencieuses

Colruyt Group se réjouit de la décision du gouvernement flamand d'adapter les normes sonores dans la réglementation environnementale flamande (VLAREM) pour les livraisons aux sociétés de commerce de détail. Cette adaptation fait suite au deuxième projet PIEK, auquel Colruyt a apporté sa collaboration. Cette étude a démontré les avantages que présentaient les livraisons silencieuses aux heures creuses. Elles augmentent la sécurité routière et réduisent le temps passé par les véhicules dans les embouteillages, ce qui diminue la consommation de carburant ainsi que les émissions. Les distributeurs gagnent par ailleurs en efficacité : temps de parcours raccourcis, utilisation plus efficace du matériel disponible, chauffeurs moins stressés, etc. Cette adaptation de la réglementation environnementale flamande fournit un cadre légal aux opérations de chargement et de déchargement. Les modifications entreront en vigueur durant l'exercice à venir.

Colruyt Group espère que la Région wallonne et la Région bruxelloise adopteront également dans un futur proche un cadre légal régissant les livraisons silencieuses aux heures creuses. Dans cette optique, le groupe attend avec impatience les résultats du projet « Livraisons à horaires décalés » en Wallonie. Après une étude pilote positive, des mesures sonores sont actuellement réalisées à plus grande échelle dans des établissements équipés de différents types d'infrastructure. L'objectif est de voir la Wallonie se doter d'un cadre politique transparent et global.



Charrette réfrigérée durable

Les ingénieurs de Technics, Real Estate & Energy ont développé pour le compte de Colruyt un conteneur à glace liquide pour le transport de produits frais à destination des magasins. Cette charrette réfrigérée durable dispose d'un plus grand volume de chargement et exerce plus de moitié moins d'impact sur le changement climatique par rapport à une charrette réfrigérée classique. La nouvelle charrette fonctionne avec de la glace liquide. Au printemps 2016, il y avait déjà pas moins de 600 conteneurs à glace liquide en circulation. Toutes les anciennes charrettes réfrigérées seront remplacées dans 3 ans environ. Pour en savoir plus sur l'impact positif sur le changement climatique, reportez-vous à la page 33 et aux pages 91 et 92 pour en savoir plus sur Technics, Real Estate & Energy.

Ordinateur de poche personnel pour les chauffeurs

Depuis l'automne 2015, les chauffeurs utilisent un PDA (Personal Digital Assistant) afin de communiquer les heures de livraison et les marchandises retournées lors des transports. Colruyt utilise ces informations pour tracer les charrettes dans les flux de marchandises et ainsi acquérir des données permettant l'optimisation des flux de retour.

Système One Touch pour les bières régionales

Depuis le mois d'octobre, les magasins Colruyt passent progressivement au système One Touch pour les bières régionales. Introduit en 2013, notamment pour la livraison des pommes de terre, ce système réduit le nombre de manipulations effectuées dans les centres de distribution et dans les magasins. Les marchandises sont livrées dans des bacs spéciaux ou sur des demi-palettes à insérer directement dans le rayon du magasin, ce qui permet de faire l'impasse sur la mise en rayon manuelle. L'efficacité et l'ergonomie s'en trouvent nettement améliorées.



Collect&Go est le service d'achats en ligne de Colruyt Group et se distingue par sa fiabilité, l'amabilité de ses collaborateurs et la qualité des produits frais. Les clients peuvent choisir parmi l'assortiment de Colruyt et Bio-Planet. Pour toute réservation avant minuit, ils peuvent retirer leurs achats le lendemain dans le point d'enlèvement et à l'heure de leur choix. Les clients Collect&Go qui optent pour l'assortiment Colruyt ont toujours la garantie des meilleurs prix en ligne.

Collect&Go compte 176 points d'enlèvement en Belgique et au Luxembourg, dont 166 attenant à un magasin Colruyt. Les 10 autres points d'enlèvement sont, quant à eux, isolés. Dans 173 points d'enlèvement, les clients viennent retirer leur réservation et la chargent eux-mêmes dans leur véhicule. Dans les 3 Collect&Go-drives de Wilrijk, Roulers et Sint-Niklaas, ce sont les collaborateurs du magasin qui chargent les achats dans le véhicule et les clients paient par voie électronique.

Collect&Go prépare les réservations en ligne dans les magasins et dans les centres de distribution spécialement conçus à cet effet à Zaventem et à Erpe-Mere.



Collect&Go



Le service d'achats en ligne domine le marché alimentaire belge en ligne depuis quelques années déjà et maintient son rythme de croissance dans un marché en forte progression. Cinq points d'enlèvement attenant à un magasin Colruyt ont été aménagés, le chiffre d'affaires a augmenté de 20% et Collect&Go a attiré 70.000 nouveaux clients. La valeur du panier d'achats moyen est restée stable et se révèle par ailleurs nettement plus élevée que le panier en magasin. Les clients montrent leur confiance dans le savoir-faire de Collect&Go et réservent davantage de produits frais que les clients conventionnels en magasin. Ils savent que Collect&Go respecte la chaîne du froid de manière optimale et que les produits sont conservés dans les meilleures conditions.

un nombre plus élevé de réservations tout en améliorant le confort des clients. Collect&Go prévoit 8 nouveaux points d'enlèvement et 12 extensions durant l'exercice à venir. À terme, le service d'achats en ligne ambitionne les 200 points d'enlèvement.

L'enseigne investit en permanence dans sa prestation de services et est convaincue que des frais de service constituent une nécessité pour garantir son haut degré de qualité. Parallèlement, Collect&Go étudie les avantages que pourraient représenter pour les clients des partenariats avec les fournisseurs. Par ailleurs, le service d'achats en ligne examine les possibilités de tirer profit de la nouvelle législation belge, qui autorise le travail de nuit dans le commerce électronique.



Test de points d'enlèvement mobiles

Depuis cet exercice, Collect&Go expérimente 2 points d'enlèvement mobiles, 1 sur le site de Wilgenveld, au siège de Hal, et 1 chez Barco. Dans le cadre de ce test, Collect&Go achemine par camion les réservations des clients sur le parking de leur lieu de travail. L'enseigne examine ainsi les possibilités d'atteindre des clients aux endroits qui ne le permettraient pas d'ordinaire.

Gestion plus efficace des stocks

Le service d'achats en ligne a doté ses 2 centres de distribution d'un système de gestion d'entrepôt. Ce système WMS (Warehouse Management System) assure un meilleur contrôle du stock et élève la qualité des réservations à un niveau supérieur. Collect&Go croit dur comme fer à la valeur ajoutée de son système de préparation hybride, qui permet la préparation des réservations dans les magasins comme dans les centres de distribution. La majorité des réservations est préparée dans les magasins, les centres de distribution prenant les autres réservations pour leur compte. Les 2 centres de distribution joueront un rôle majeur dans la croissance future de Collect&Go.

Poursuite de la croissance

Collect&Go entend poursuivre sa croissance et étendre sa couverture nationale dans les années à venir. Le service d'achats en ligne poursuit l'ouverture de nouveaux points d'enlèvement et l'agrandissement de points d'enlèvement existants. Des points d'enlèvement plus spacieux permettent à l'enseigne de traiter

COLLECT&GO MOMENTS FORTS

Nouveau positionnement et nouveau visage

Depuis l'été 2015, Collect&Go adopte un nouveau positionnement et arbore un nouveau logo assorti d'une nouvelle identité de marque. Bien qu'elle fût le service d'achats en ligne de Colruyt depuis son lancement en 2000, l'enseigne s'est pour la première fois profilée comme prestataire de services pour d'autres formules de magasins du groupe. Le sourire et le clin d'œil du nouveau logo symbolisent les atouts majeurs de Collect&Go : la servabilité et la commercialité. Le nouveau slogan résume également ces atouts : « Nous faisons les courses à votre place ».

Une grande campagne nationale a vu le jour afin de faire connaître la nouvelle image de marque. Tous les points d'enlèvement arboraient le nouveau logo à la clôture de l'exercice.



Extension de l'assortiment avec Bio-Planet

Début novembre 2015, Collect&Go a étendu son offre de services par des produits provenant de la formule de magasins Bio-Planet. Les clients peuvent désormais choisir parmi l'assortiment de Bio-Planet, en ce compris les produits frais mais à l'exception des surgelés, et retirer leur réservation dans 45 points d'enlèvement Collect&Go. Les réservations sont préparées dans 4 magasins Bio-Planet et acheminées vers les points d'enlèvement. Le service d'achats en ligne a délibérément opté pour des débuts limités afin d'acquérir de l'expérience avant de poursuivre son développement.

Informations correctes sur les produits

Collect&Go a procédé avec succès à l'intégration de la plate-forme de données Trustbox dans son site web et son application. Trustbox permet aux détaillants et aux webshops de satisfaire efficacement au règlement UE 1169/2011. L'objectif de cette loi est d'améliorer la lisibilité de l'étiquette et de fournir au consommateur des informations sur la denrée alimentaire, des informations relatives à la santé, la sécurité, la provenance et l'environnement. La loi impose notamment que les consommateurs disposent de toutes les informations sur les produits alimentaires préemballés avant que l'achat à distance soit effectif. Grâce à Trustbox, les consommateurs peuvent faire pleinement confiance aux informations qu'ils trouvent sur les sites web et les applications : allergènes, gluten, données nutritionnelles, ingrédients, etc. Un autre avantage est le contrôle que conservent tous les fournisseurs sur les informations. Trustbox a été développé par GS1 Belgique & Luxembourg, une organisation indépendante qui regroupe notamment détaillants, fournisseurs et prestataires de services logistiques.

Nouvelle application en ligne

C'est en octobre 2015 que Collect&Go a lancé sa nouvelle appli. L'application présente un nouveau visage et propose davantage de fonctionnalités. Elle propose également une version adaptée à l'iPad. Plusieurs filtres de recherche et listes, dont « Sélection pour vous », la dernière réservation, la liste personnelle et le chariot, permettent aux clients de naviguer aisément à travers l'assortiment. L'utilisateur peut consulter et retravailler sa liste de courses depuis n'importe quel appareil. 20% de toutes les réservations passent par l'appli. En 2011, l'appli Collect&Go était la première application belge permettant de réserver des achats.

Les magasins de proximité OKay se distinguent par la servabilité de leurs collaborateurs issus de la région, un vaste assortiment de produits frais de qualité et les meilleurs prix alentours. Les clients y font leurs achats de manière rapide, facile et bon marché. Les magasins proposent un assortiment complet sur une surface compacte, de grands parkings et des heures d'ouverture étendues.

Les magasins jouxtent des voies d'accès à forte fréquentation, à proximité du centre des villages. Bien dans son temps, OKay propose un mélange intéressant de marques nationales, maison et premier prix. Du pain frais est disponible chaque jour. Quelques spécialités sont cuites en magasin. L'offre importante en produits de commodité est un autre atout.

Les 4 magasins OKay Compact sont de petits supermarchés de proximité en centre-ville.

◦ 1998

EUR 758,3 MILLIONS
CHIFFRE D'AFFAIRES CONJOINT
OKAY, BIO-PLANET ET CRU
(+13,5%)

120 MAGASINS
Y COMPRIS 4 MAGASINS OKAY
COMPACT

590 M²
DE SURFACE COMMERCIALE
MOYENNE

6.400
NOMBRE DE RÉFÉRENCES

1.611
NOMBRE DE TRAVAILLEURS EN
ÉTP (+144)

**RAPIDE, FACILE ET BON
MARCHÉ**

OKAY.COLRUYTGROUP.BE



L'exercice s'est révélé une franche réussite pour OKay. À nouveau, le chiffre d'affaires a progressé de 11%, principalement grâce à l'ouverture de magasins et au nombre croissant de nouveaux clients dans les magasins existants. Par ailleurs, la valeur du caddie moyen est restée stable. Ainsi la formule de magasins de proximité parvient-elle à accroître sa part de marché. Autant de performances remarquables sur un marché fortement concurrentiel dans un climat économique difficile.

Durant cet exercice, OKay s'est concentré sur la poursuite de son expansion et de l'autonomisation de sa logistique. Pour en savoir plus sur le nouveau centre de distribution, reportez-vous à la page 52.

Dix nouveaux magasins ont ouvert leurs portes : 8 supermarchés de proximité OKay et 2 magasins urbains OKay Compact à Anvers. Quatre magasins ont par ailleurs subi des transformations. La formule de magasins de proximité prévoit à nouveau une dizaine d'ouvertures au prochain exercice. 75% des magasins sont situés en Flandre. C'est pourquoi OKay multipliera ses investissements en Wallonie dans les années à venir. À terme, l'enseigne ambitionne les 180 points de vente.

Expérimentation continue avec OKay Compact

En raison des expériences positives révélées par les 4 magasins d'Ixelles, Liège et Anvers, le test d'OKay Compact sera étendu : le cinquième magasin ouvrira ses portes dans la rue du Houblon à Bruxelles et le sixième prendra place dans la Jezusstraat à Anvers.

OKay Compact est un petit magasin de proximité urbain proposant principalement des produits frais, de commodité et préparés. L'enseigne propose pas moins de 3.000 références sur une superficie de 350 m² et cible les riverains qui effectuent leurs achats à pied ou à vélo. OKay Compact dispose d'un système de caisse adapté et propose des heures d'ouverture plus étendues.

**AUGMENTATION DU
CHIFFRE D'AFFAIRES DE
13,5%
CHEZ OKAY,
BIO-PLANET
ET CRU**





OKAY MOMENTS FORTS

Deuxième génération de magasins

OKay a introduit le concept de la 2^e génération durant cet exercice. OKay Nieuwerkerken (Alost) a été le 1^{er} point de vente à faire peau neuve. Par ce biais, OKay entend conserver la fraîcheur et le caractère contemporain de ses magasins, faciliter la vie de ses clients et mettre ses atouts davantage en avant. La 2^e génération est synonyme de plus de calme, d'espace et de lumière. Ce concept sera déployé progressivement dans les années à venir. Voici un aperçu des principaux changements :

- **Une meilleure vue d'ensemble** : dès leur entrée, les clients ont une vue dégagée sur le coin pain et le freshmart. Outre des rayons plus bas, des allées plus larges et de nouvelles étagères, les assortiments sont désormais séparés par des cloisons.
- **Une façade en verre** : pour laisser entrer plus de lumière naturelle tout en renforçant le lien avec les riverains. Un auvent abrite les caddies et les vélos des clients.
- **Des surgélateurs verticaux vitrés** : les clients voient les produits au 1^{er} coup d'œil et les collaborateurs peuvent assurer un meilleur suivi. Les emballages plus petits répondent aux besoins du client. Un système central régule la température à distance.
- **Un freshmart agrandi** : il possède aussi des allées plus larges et un meuble de dégustation. 2 grandes baies vitrées en améliorent la visibilité. D'autres points de dégustation sont présents ailleurs dans le magasin.
- **Un coin pain rénové** : les nouveaux meubles dotés d'un éclairage intégré et de portes vitrées le mettent davantage en valeur. Le four combine plus de programmes de cuisson pour une qualité améliorée. L'appareil est autonettoyant et permet un gain de temps et une efficacité accrue grâce au temps de cuisson raccourci.
- **Un meuble inspiration flambant neuf « easy cooking »** : des produits préparés, plats de saison et recettes simples avec ingrédients correspondants y sont présentés.



Nouveau centre de distribution

Durant cet exercice, OKay et Bio-Planet ont mis progressivement en service un nouveau centre de distribution (CD) de 40.000 m² à Lot (Beersel). Le département épicerie a été inauguré en septembre 2015, suivi en mars 2016 par le département des produits frais : fruits, légumes, viande, fromage et produits laitiers. Un CD autonome constitue une étape importante dans la croissance future des deux enseignes. OKay et Bio-Planet partageaient précédemment les CD et la logistique de Colruyt Meilleurs Prix.

À présent détenteur de son propre CD, OKay est en mesure d'adapter au mieux son assortiment aux besoins de ses clients. Citons notamment les emballages refermables, les repas préparés et les salades préemballées. La formule de magasins de proximité peut par ailleurs améliorer sa gestion des coûts, augmenter davantage son efficacité et adapter plus précisément ses stocks à la vitesse de rotation des articles en magasin. Le nombre de trajets a pu être revu à la baisse et les méthodes de préparation ont été optimisées. Enfin, les charrettes de mise en rayon ont été adaptées au circuit des magasins. Le déménagement vers le nouveau CD s'est parfaitement déroulé et n'a eu aucun impact sur l'organisation ni sur les clients.



OKay et Colruyt plébiscités dans les rapports de GfK

OKay et Colruyt ont enregistré de remarquables résultats dans les rapports d'été et d'hiver publiés par le bureau d'étude de marché GfK Belgique. OKay a terminé sur la deuxième marche du podium, derrière Colruyt, dans le rapport d'été, mais s'est hissé en tête du classement, devant Colruyt, dans le rapport d'hiver. Le classement général reflète le taux de satisfaction de 5.000 clients de supermarchés en termes d'avantage, de rayonnement et d'amabilité du personnel. De toutes les chaînes nationales, OKay, Spar et Colruyt ont enregistré les meilleurs résultats en termes d'amabilité. OKay a terminé juste derrière Colruyt dans la catégorie « Avantage » dans les 2 rapports. Par ailleurs, le rapport d'été a placé OKay au deuxième rang dans la catégorie « Rayonnement ». OKay et Colruyt ont aussi réalisé une belle performance dans l'étude de prix annuelle de Test-Achats. Pour un complément d'informations, reportez-vous à la page 44.

Cocréation avec les collaborateurs pour le dépliant de fin d'année

OKay a appelé ses collaborateurs à la rescousse pour son dépliant de fin d'année. Des collaborateurs passionnés de cuisine, qui ont imaginé les recettes du dépliant. Les clients ont pu déguster les recettes et s'en laisser inspirer en décembre. Les 4 menus de fin d'année ont à nouveau constitué un atout. Les clients communiquaient leur commande à l'avance, avec la possibilité de combiner des plats de différents menus, et venaient la retirer le 24 ou le 31 décembre. Tout était prêt, du plat principal au dessert. Les clients n'avaient plus qu'à réchauffer leur repas. Et, pour couronner le tout, ils se sont également vu offrir un bouteille gratuite de vin ou de cava.





Bio-Planet est un supermarché bio proposant un vaste assortiment de produits biologiques et écologiques abordables. L'espace fraîcheur et le comptoir traiteur avec de la viande, des produits végétariens et du fromage représentent une offre unique.

Bio-Planet inspire ses clients dans le tout bon tout bio et se distingue par ses collaborateurs compétents et accueillants. Les clients peuvent réserver quelque 3.000 produits non réfrigérés sur le webshop de Bio-Planet et les retirer chez Colruyt ou OKay.

Pour Colruyt Group, Bio-Planet fait figure de précurseur en matière d'alimentation biologique et de durabilité. Le supermarché bio encourage la vente de produits biologiques chez Colruyt, OKay et Spar et propose un vaste assortiment par le biais de Collect&Go. Lorsque les circonstances le permettent, Bio-Planet applique à ses nouvelles succursales les techniques environnementales dernier cri.

◦ 2001
EUR 758,3 MILLIONS
CHIFFRE D'AFFAIRES CONJOINT OKAY, BIO-PLANET ET CRU (+13,5%)
19 MAGASINS
650 M ² DE SURFACE COMMERCIALE MOYENNE
6.000 NOMBRE DE RÉFÉRENCES
455 NOMBRE DE TRAVAILLEURS EN ÉTP (+142)
TOUT BON TOUT BIO
BIOPLANET.BE

La vente globale de produits bio a augmenté de 18% en Belgique, la plus forte progression de ces 4 dernières années. Elle s'explique en partie par l'ouverture des 6 nouveaux magasins Bio-Planet et par l'offre croissante en produits bio dans tous les supermarchés. La part de marché de l'ensemble du secteur bio excède les 2% en Belgique.

La croissance de Bio-Planet est toujours supérieure à celle du marché. Le chiffre d'affaires a progressé de 23% cette année en raison principalement des 6 nouvelles succursales de Grand-Bigard, Hal, Alost, Mons, Namur et Hasselt. Sans oublier les succursales existantes, qui ont attiré bon nombre de nouveaux clients. Le supermarché bio étend sa notoriété sans discontinuer à grand renfort de spots radio et de publicités. Les clients de Bio-Planet y achètent principalement des produits frais et du fromage, de la viande et des préparations du comptoir traiteur. Le panier d'achats moyen a connu une légère baisse, principalement en raison du nombre de nouveaux clients. Ceux-ci achètent en quantités moindres les premières fois où ils se rendent en magasin.

Bio-Planet œuvre également sans relâche à la professionnalisation de son fonctionnement interne. Avec de plus en plus de magasins en progression, l'enseigne est perpétuellement en quête de processus et de manipulations à standardiser ou à uniformiser afin d'améliorer son efficacité. Enfin, Bio-Planet a profité de cet exercice pour finaliser son guide stylistique. Toutes les communications marketing se sont ainsi vu dotées du même « Look & Feel ».

Logistique en gestion propre et conjointe avec OKay

Durant cet exercice, la logistique de Bio-Planet

et OKay a déménagé vers le site de Laekenbeek à Lot. Grâce à ce centre de distribution autonome, Bio-Planet et OKay font un grand pas vers leur croissance future et la réalisation de leur mission. Pour en savoir plus sur les avantages du nouveau CD, reportez-vous à la page 52 sous la rubrique OKay.

15 nouveaux magasins dans les 3 années à venir

Afin de répondre à la demande croissante en produits bio, Bio-Planet prévoit 5 ouvertures annuelles dans les 3 prochaines années. Durant l'exercice à venir, l'enseigne ouvrira de nouvelles succursales à Braine-l'Alleud, Huy, Sint-Niklaas, Uccle et Roulers. Bio-Planet vise à terme une quarantaine de magasins. Afin de soutenir cette croissance, Bio-Planet entend développer de plus en plus de partenariats durables avec ses fournisseurs et s'assurer ainsi de volumes plus conséquents.

5 ordinateurs de poche numériques par magasin

Tous les magasins sont désormais équipés de 5 « Personnal Digital Assistants », ou PDA. À la fois ordinateurs de poche et lecteurs de codes-barres, ces appareils étaient déjà utilisés depuis longtemps par les collaborateurs des magasins Colruyt. Ils optimisent les processus organisationnels et rendent le travail plus agréable. Les collaborateurs peuvent, depuis le rayon, augmenter le stock, commander des étiquettes, effectuer des comptages et des contrôles de prix, etc. La qualité des services fournis aux clients s'en trouve par ailleurs améliorée. Les collaborateurs peuvent vérifier à quel moment un produit manquant sera à nouveau disponible et en informer immédiatement les clients.

LA DURABILITÉ EST UNE CONSTANTE CHEZ BIO-PLANET

JO GHILAIN, BUSINESS UNIT MANAGER DE BIO-PLANET

BIO-PLANET MOMENTS FORTS

Du pain de froment 100% belge

Depuis décembre 2015, Bio-Planet propose en exclusivité du pain de froment intégralement belge. Les matières premières comme le processus de production sont 100% belges, une qualité que les clients savent apprécier à sa juste valeur.

Bio-Planet collabore avec différentes parties afin de proposer ce pain de froment du terroir. Le grain est cultivé à Grammont et moulu en farine à Zwevegem dans la meunerie Molens Nova. Ensuite, la boulangerie bio De Trog, à Ypres, se charge de transformer cette farine en un pain ferme et savoureux. La production locale permet de réduire sensiblement le nombre de kilomètres parcourus par transport.



Buggie : les premiers produits à base d'insectes

Les clients trouvent désormais chez Bio-Planet 3 types de produits contenant des insectes : des articles à base de grillons, de criquets et de vers. La Cricket Croquette contient des grillons broyés et les Bug Balls, quant à eux, renferment des criquets moulus ou des vers buffalo entiers, broyés eux aussi. À travers ces premiers produits à base d'insectes, Bio-Planet entend proposer une alternative durable, nutritive et savoureuse aux personnes en quête de sources de protéines autres que carnées. Les produits à base d'insectes présentent par ailleurs de nombreux avantages écologiques. Les insectes produisent notamment moins de gaz à effet de serre que le bétail. Il s'agit là pour Colruyt Group de l'une des nombreuses démarches qui concourent à la durabilité de l'assortiment et plus largement de la chaîne alimentaire.



Test de viande préemballée

Bio-Planet mène des recherches à Gand et à Nossegem pour vérifier dans quelle mesure les clients sont favorables à la viande fraîche préemballée. Les clients y trouvent dans un meuble distinct plusieurs produits préemballés qu'ils achètent d'ordinaire dans le comptoir. Les produits préemballés se conservent plus longtemps et réduisent de ce fait le gaspillage alimentaire.

Bornes de recharge électriques dans tous les magasins

Un nombre croissant de clients en possession d'un véhicule électrique rechargent ce dernier aux bornes de recharge des magasins de Nossegem, Grimbergen et Destelbergen. Les clients demandent préalablement une carte de chargement et rechargent leur véhicule électrique durant leur visite en magasin. Le test se déroule jusqu'au 31 décembre 2016. Eoly, le producteur et fournisseur d'énergie renouvelable de Colruyt Group, se penchera alors sur les observations des clients. Pour en savoir plus sur Eoly, reportez-vous aux pages 86 et 87.

Dans un futur proche, des bornes de recharge seront également installées à Alost, Gand, Hal, Hasselt, Mons et Jambes. L'objectif ultime étant d'équiper toutes les succursales de bornes de recharge. Eoly et Bio-Planet entendent par ce biais anticiper le nombre croissant de véhicules électriques et apporter leur pierre à la mobilité durable.



Ecover Ocean Bottle : un détergent dans un emballage durable

Depuis octobre, les magasins Bio-Planet vendent l'Ecover Ocean Bottle en tirage limité. Ce détergent est conditionné dans un emballage durable. Le flacon se compose intégralement de plastique recyclé, dont 10% de plastique marin, à savoir des déchets plastiques provenant des mers, des plages et des rivières. Avec ce nouveau produit, Ecover, le spécialiste des lessives éco-giques, entend lutter contre la pollution mondiale des déchets plastiques et sensibiliser le public à cette problématique. Pour Bio-Planet, le flacon s'inscrit dans l'engagement de l'enseigne de proposer des produits fabriqués dans le respect de la planète.

Enlèvement de produits frais chez Collect&Go

Le test permettant aux clients Bio-Planet de réserver des produits frais en ligne a été étendu au cours de cet exercice de 12 à 45 points d'enlèvement Collect&Go. Les clients peuvent naviguer sur le site web de Collect&Go pour y choisir des produits de l'assortiment Bio-Planet, dont du pain et des produits frais de l'espace fraîcheur et du comptoir traiteur, à l'exception toutefois des surgelés. Ils retirent ensuite leur réservation dans un point d'enlèvement de Collect&Go. Les réservations sont préparées dans 4 magasins Bio-Planet.

Remplir ses boîtes dans chaque magasin

Fort d'un projet-test réussi à Wilrijk, Bio-Planet permet désormais aux clients d'apporter leurs propres boîtes de conservation dans chaque magasin. Cette demande émanait des clients eux-mêmes, qui au comptoir traiteur, peuvent faire remplir leurs boîtes de viande, de fromage ou de préparations végétariennes. Pour l'heure, Bio-Planet teste également la vente en vrac de produits comme le muesli, les céréales et les noix.

Soutien d'agriculteurs dans leur conversion

Bio-Planet et Colruyt Group soutiennent des agriculteurs en cours de conversion vers l'agriculture bio. La collaboration avec De Lochting, de Roulers, en constitue un parfait exemple. Colruyt et OKay vendent dès à présent plusieurs « légumes en cours de conversion », qui se verront attribuer le label bio officiel dans 2 ans seulement, permettant ainsi à De Lochting de couvrir la période de conversion financièrement difficile. « À travers ces partenariats, nous donnons un coup de pouce à la durabilité de l'agriculture avec le concours de producteurs locaux. Parallèlement, nous nous assurons une offre de qualité en légumes biologiques et soutenons un projet social qui procure un travail utile aux gens » explique Jo Ghilain, business unit manager.





Cru est un marché couvert destiné aux passionnés par l'art du « bien-manger » en quête de saveurs pures et de produits de qualité. Les professionnels passionnés de Cru entendent faire extraordinairement bien les choses ordinaires et apportent une authenticité teintée de modernité.

Le marché compte une dizaine de métiers et propose une sélection unique de produits de saison : fruits et légumes, viande et charcuterie, volaille, poisson, mais aussi fromages, vin, fleurs, chocolat et pain maison. Cru propose par ailleurs un assortiment varié de produits de commodité : des plats de qualité, semi-préparés et prêts à consommer, cuisinés sur place. Les clients peuvent goûter et demander conseil à loisir.

Le marché couvert fait appel aux dernières technologies, notamment pour la précuison des plats ou le conditionnement sous vide. En outre, les clients scannent eux-mêmes leurs achats.

° 2014

EUR 758,3 MILLIONS
CHIFFRE D'AFFAIRES CONJOINT
OKAY, BIO-PLANET ET CRU
(+13,5%)

1 MAGASIN

650 M²
DE SURFACE COMMERCIALE
MOYENNE

850
NOMBRE DE RÉFÉRENCES

58
NOMBRE DE TRAVAILLEURS EN
ÉTP (+23)

CRU.BE

Le test en cours sur le premier site à Overijse se révèle des plus prometteurs. Le marché couvert a mené de nombreuses expériences qui ont permis d'engranger beaucoup de connaissances. Cru sent que le marché est mûr pour son concept. Le chiffre d'affaires, le nombre de clients et les achats moyens excèdent les prévisions et les réactions des clients, des partenaires et des collaborateurs sont extrêmement positives. Cru se voit souvent sollicité par des professionnels, des magasins spécialisés et des associations locales en vue d'une collaboration et des villes et des communes se renseignent régulièrement pour savoir si l'ouverture d'un établissement est planifiée sur leur territoire. Citons également les nombreuses candidatures spontanées de spécialistes et de passionnés du secteur alimentaire. Ces expériences positives ont conduit à un nouveau plan de rentabilité.

En 2015, Cru a réalisé diverses adaptations afin de répondre encore mieux aux besoins de ses clients ainsi qu'à la tendance des produits de commodité. Cru a ainsi accru son niveau de service et introduit les scanners à main pratiques. Le passage à la caisse a également été simplifié. Le marché couvert poursuit sa progression en 2016. Une cuisine-test a

été installée à Gand afin d'y développer de nouveaux produits, d'élaborer des plats et d'actualiser les recettes. Depuis le mois d'avril 2016, Cru Overijse est ouvert tous les jours et le coin repas a été inauguré en juin. Les clients peuvent y déguster des préparations simples à base de produits du marché.

En dehors du marché, Cru mise davantage sur l'expérience vécue, notamment par le biais d'un Food Truck, qui a sillonné les événements et les marchés locaux dans la région d'Overijse. Fin octobre 2015, Cru a même organisé, avec le concours de quelques partenaires, un festival de Food Trucks à Overijse. Enfin, le grand défi pour Cru sera de développer à l'avenir de nouvelles synergies tout en conservant sa particularité.

Cru examine en permanence comment affiner et étendre sa collaboration avec ses partenaires. L'enseigne a ainsi trouvé un partenaire qui élève des porcs spécifiquement pour Cru, de même que des partenaires qui organisent des sessions d'inspiration destinées aux clients. Cru dégage également des synergies entre différents partenaires. Citons l'exemple de la pâte à tartiner au chocolat produite à base de chocolat et de beurre de deux partenaires.





CRU MOMENTS FORTS

2 nouveaux établissements

Durant l'exercice à venir, le marché couvert étendra son concept à travers l'inauguration de 2 nouveaux établissements :

1 à Wijnegem et 1 à Gand. Les sites des 2 nouveaux établissements présentent d'importantes différences par rapport à la ferme en carré d'Overijse. Cru pourra ainsi explorer les possibilités et les exigences inhérentes à d'autres types d'emplacements.. L'établissement Cru de Gand occupe un bâtiment historique dans le centre-ville, sur le Kouter. L'établissement de Wijnegem, quant à lui, s'installe dans une ancienne distillerie située le long du canal Albert. Et afin de mener à bien cette expansion, Cru a optimisé son organisation interne durant l'exercice écoulé.

L'enseigne prévoit un potentiel de 20 établissements en Belgique et recherche en permanence de nouveaux emplacements. Il n'est nullement question de copier l'intégralité des éléments du Cru d'Overijse dans les nouveaux établissements. Chaque marché couvert doit répondre aux besoins locaux et s'intégrer au tissu social local afin de devenir un enfant du pays. Par ailleurs, Cru examine les opportunités d'e-commerce et de vente par le biais des magasins de Colruyt Group.



Troisième place du concours du meilleur concept de magasin

Cru a terminé à la troisième place du Prix Mercure, par lequel Comeos, la fédération belge du commerce et des services, récompense le meilleur concept de magasin de l'année. Extrait du rapport du jury : « Le concept global est révolutionnaire sous tous les aspects et complémentaire au supermarché. Tout chez Cru respire la qualité ».

colruyt

prix ■ qualité

Les supermarchés de proximité Colruyt présents dans l'est de la France se distinguent par la servabilité de leurs collaborateurs, leurs boucheries traditionnelles et une offre étendue et de qualité en fruits, légumes et produits frais. La gamme de vins et de produits régionaux constituent ses autres atouts. 70 magasins disposent d'un point d'enlèvement Collect&Go.

Les magasins Colruyt proposent les prix les plus bas sur tous les produits comparables. Colruyt se révèle ainsi le moins cher pour plus de 3.500 produits. L'enseigne propose un assortiment complet dans toutes les catégories de marque : les marques nationales et les marques maison Belle France, Les Délices de Belle France, Boni Selection et Everyday.

Dans l'Hexagone, les magasins de proximité Colruyt intégrés sont exploités par Codifrance.

◦ 1996
(REPRISE)

EUR 413,6 MILLIONS
CHIFFRE D'AFFAIRES (+5,2%)⁽¹⁾

72 MAGASINS

1.000 M²
DE SURFACE COMMERCIALE
MOYENNE

7.000 FOOD,
3.500 NON FOOD
NOMBRE DE RÉFÉRENCES

1.557
NOMBRE DE TRAVAILLEURS EN ETP
(+142)

37
STATIONS DATS 24 (-3)

TOUT SIMPLEMENT
LE MOINS CHER

COLRUYT.FR

(1) Exercice du 1/1/2015 au 31/12/2015

Depuis cet exercice, la contribution des stations de carburant DATS 24 françaises est intégrée dans le chiffre d'affaires (C.A.) des magasins Colruyt français. Afin d'en neutraliser l'impact sur la comparaison des chiffres, le C.A. de l'année passée a également été adapté.

Les magasins Colruyt français ont réalisé un exercice de premier ordre. Abstraction faite du C.A. de DATS 24, l'enseigne présente un cash-flow d'exploitation positif. Colruyt France poursuit par ailleurs une progression bien plus rapide que le marché. La forte augmentation du C.A. est une performance exceptionnelle sur un marché français déflationniste marqué par une concurrence très féroce.

Ce succès repose surtout sur la remarquable croissance des magasins existants. Le panier d'achats est de nouveau en hausse, les clients sont fidèles et Colruyt prête une attention permanente à la rentabilité et à ses charges d'exploitation. Colruyt multiplie aussi les communications sur sa politique des prix les plus bas, notamment par le biais d'affichages routiers, d'insertions dans le dépliant et d'écrans numériques en magasin. En outre, la carte Colruyt Plus est un succès et presque tous les magasins sont dotés d'un point d'enlèvement Collect&Go. Colruyt a par ailleurs stabilisé sa marge malgré les lourds investissements dans sa politique des prix et la déflation persistante. Les conditions favorables obtenues grâce à la centrale d'achats française sont essentielles à cet égard.

La boucherie plébiscitée

La boucherie traditionnelle attire de plus en plus de clients. Les boucheries ouvertes sont réputées pour la qualité de leur viande et se distinguent par leurs produits du terroir et les préparations artisanales régionales. Colruyt est ainsi le seul supermarché français à proposer de la viande de génisses charolaises. Quant au pain, l'enseigne mise sur 2 pistes. Les boulangeries traditionnelles se prêtent aux plus grands magasins. Pour les autres, Colruyt entend cuire le pain sur place dans un « point chaud ».

3 nouveaux magasins

2015 a vu l'ouverture de nouveaux magasins à Baccarat, Arcey et Sainte-Foy-l'Argentière. 4 supermarchés de proximité ont fermé leurs portes pour des raisons de rentabilité et de maîtrise des coûts logistiques. 2 ouvertures de magasin sont prévues en 2016. Colruyt prépare son organisation interne à accélérer sa politique d'expansion par la suite. Ainsi, 7 ouvertures sont prévues en 2017. Et dès 2018, l'ouverture d'une dizaine de points de vente sera planifiée chaque année. Colruyt entend renforcer sa présence surtout dans les départements autour du centre logistique de Rochefort, à la frontière entre la Bourgogne et le Jura. Avec son centre de distribution actuel à Rochefort, la chaîne de magasins envisage un potentiel de 120 magasins environ.

Un C.A. en progression constante

En vue d'augmenter son C.A. par m² dans les années à venir, Colruyt poursuivra l'optimisation de son assortiment et misera davantage encore sur les assortiments régionaux. En comparaison avec les magasins situés en zone rurale (1.000 m²), les succursales urbaines peuvent être plus petites (750 m²) et dotées d'un assortiment plus adapté. Tous les magasins de proximité proposeront toutefois un assortiment clair et complet dans toutes les catégories de marque. Colruyt France entend permettre à ses clients d'effectuer leurs achats le plus aisément possible.

La commercialité comme atout

Les magasins Colruyt français ont enregistré de remarquables résultats dans l'enquête quantitative menée par le bureau d'étude de marché Ipsos auprès de 1.000 clients. Celle-ci révèle que les clients apprécient principalement l'amabilité des collaborateurs et la possibilité de faire leurs achats rapidement et aisément. La boucherie rencontre un franc succès et les magasins sont réputés pour leurs prix bas. Dernier fait notable, l'enseigne gagne en notoriété.

COLRUYT FRANCE MOMENTS FORTS

Succès du dépliant thématique belge

Colruyt France a joué la carte de ses racines pour la première fois en mars 2016 avec une semaine sur le thème de la Belgique. La chaîne de magasins a envoyé à ses clients un dépliant thématique contenant des produits et des recettes typiquement belges. Citons les moules-frites, les carbonnades et les fromages tels que l'Affligem et le Vieux Bruges. Cette action a généré des ventes supplémentaires dans les magasins et suscité de nombreuses réactions positives des clients, y compris sur les médias sociaux.

Popularité de la carte Colruyt Plus

Le lancement réussi de la carte Colruyt Plus s'est confirmé à l'occasion de cet exercice. La majorité des clients en possède une. La carte Colruyt Plus offre aux clients 5% de remise sur les marques maison toute l'année.

Succès du nouveau concept de magasin

L'ouverture du premier point de vente placé sous le signe du tout nouveau concept de magasin a rencontré un franc succès. Le C.A. et le nombre de clients ont augmenté de 20% à Dole et les réactions sont des plus positives. Colruyt croit au nouveau concept et poursuit sa mise au point grâce aux réactions des clients et aux retours internes. L'objectif est d'aménager le reste du parc de magasins selon les principes de la nouvelle génération afin que l'enseigne puisse généraliser son expérience unique de la marque, ce qui sera une réalité pour 16 magasins fin 2016.



Investir dans Collect&Go

Durant l'exercice à venir, Colruyt entend doubler le nombre de clients Collect&Go. À cette fin, la chaîne de magasins poursuivra l'amélioration de son service, lancera un nouveau site et organisera des campagnes marketing. Le nombre de réservations Collect&Go s'accroît d'année en année. Par ailleurs, le panier d'achats moyen est plus grand que celui d'un client Colruyt. 70 des 72 magasins disposent d'un point d'enlèvement Collect&Go. En raison de leur taille trop réduite, il ne semble pas opportun d'ouvrir de point d'enlèvement dans les 2 autres magasins pour l'instant.



BOUTEILLES DE VIN

Durant le dernier week-end du mois d'août, la salle de spectacles La Commanderie à Dole, a accueilli 2.500 clients. Les visiteurs y ont dégusté et commandé différents vins Colruyt issus du dépliant vin tout en profitant de spécialités de producteurs régionaux, de charcuterie notamment. Au total, 20.503 bouteilles de vin ont été commandées. Les clients les ont ensuite retirées dans 7 magasins de la région : Dole, Chaussin, Fraisans, Mouchard, Genlis, Poligny et Champagnole. La foire du vin représente pour Colruyt le moyen idéal pour entrer en contact avec ses clients et leur fournir des informations supplémentaires sur sa vaste gamme de vins. Par ailleurs, le salon donne chaque année un coup de fouet aux chiffres de vente.



Colruyt Group Fine Food regroupe les départements de production de viande, de vin, de fromage, de café et de pain. Ce savoir-faire lui permet de fonctionner plus efficacement, de faire des économies, de garantir la qualité et de créer une valeur ajoutée pour ses clients.

Fine Food Meat : ce département découpe, transforme et conditionne de la viande de bœuf, de veau, de porc et de poulet et fournit aussi salades, préparations et produits végétariens. FFM compte 843 collaborateurs, dont 200 bouchers diplômés.

Fine Food Wine : le département vin achète, assemble et embouteille 120 vins issus des 4 coins de la planète. Ses 22 collaborateurs produisent 13,5 millions de bouteilles et 4,3 millions de Partybox. Un quart des bouteilles de vin vendues en Belgique provient de Colruyt Group.

Fine Food Cheese : le plus grand département de traitement de fromage de Belgique compte 80 collaborateurs, qui écroûtent, transforment et conditionnent environ 70 sortes de fromage, représentant 120 références.

Fine Food Coffee : le seul atelier de torréfaction du secteur de la distribution belge torréfie, assemble et conditionne environ 50 sortes de café. Chaque année, ses 24 collaborateurs torréfient 6.500 tonnes de café à Ghislenghien.

Fine Food Bread : Roecol est la boulangerie conjointe de Colruyt Group et de la Boulangerie Roelandt, qui détiennent chacun 50% des participations de la coentreprise. 43 collaborateurs préparent jusqu'à 7.000 pains par heure sur 2 lignes de production, dans le respect du long temps de levage, gage de tradition.

Colruyt Group Fine Food poursuit sa croissance d'année en année. Colruyt et OKay sont ses principaux acheteurs et le nombre de leurs magasins croît sans cesse. Cet exercice a vu les premières livraisons de produits de volaille à Solucious. Fine Food produit également toujours plus pour Pro à Pro et les magasins Colruyt français (Partybox de vin, café et salades). Déjà plus de 10% du volume total de vin part pour la France. Fine Food poursuit l'enrichissement de son assortiment et de ses services afin de répondre davantage aux tendances et aux demandes des consommateurs et des partenaires internes. La vente de fromage, de café et de vin a le vent en poupe et la viande se vend un peu plus, malgré une baisse générale en Belgique. La volaille et les produits végétariens se vendent bien et la vente de pain reste stable. Fine Food produit 18 sortes de pain pour Colruyt et OKay et recherche des moyens d'adapter davantage la qualité aux besoins des consommateurs.

La sécurité alimentaire, une préoccupation permanente

Fine Food accorde une attention particulière et constante à la sécurité alimentaire et contrôle fréquemment ses produits et ceux de ses fournisseurs. Le département de production se montrant souvent plus strict que la loi. Durant cet exercice, les magasins ont été plusieurs fois obligés de retirer des produits de Fine Food de leurs rayons. Fine Food ambitionne de limiter au maximum les rappels, mais indique procéder de la sorte dans l'intérêt de la santé du consommateur. Les rappels sont le résultat de contrôles multiples, internes ou en collaboration avec Quality Control. Ils découlent aussi du choix délibéré des contrôles anticipés permettant de retirer à temps les produits des rayons.

Investir dans l'innovation

Fine Food a créé une cellule innovation en vue d'accélérer le développement de nouveaux produits. Ceux à base d'insectes de Bio-Planet sont une 1^e réalisation convaincante. Pour plus

d'infos, reportez-vous à la page 54. Le développement de produits de Fine Food ne se limite pas à son expertise au sein du groupe, mais est également ouvert aux externes. La capacité du service Développement de produits a par ailleurs été triplée.

Une plateforme IT pour Fine Food Meat

FFM a mis un nouveau système informatique en service. Le MES, ou Manufacturing Execution System, contrôle les processus de production en temps réel et assure des délais de réalisation et de livraison plus courts, une gestion des stocks plus performante, une qualité de production accrue et une réduction des coûts. Cette plateforme intègre tous les systèmes et documents de traçabilité et est très utile pour le suivi de la sécurité alimentaire et des prix. Fine Food introduira aussi ce système dans les départements fromage, vin et café.

Nouveau site de production Fine Food Meat

Durant l'exercice à venir, FFM mettra en service son nouveau site de production, plus automatisé. Il aura une superficie de 18.000 m², prendra place à côté de l'autre site de Hal et pourra absorber la future croissance de l'entreprise. Le nouveau site se chargera de la production, de la découpe et du conditionnement de la charcuterie, des articles traiteur et des produits végétariens. L'autre site abritera toutes les activités liées à la viande fraîche (découpe, conditionnement et emballage), la production de salades et la préparation de viande fraîche.

Grâce à ce 2^e site, plusieurs activités, confiées par FFM à des externes en raison du manque de place, reviendront dans son giron. Le nouveau bâtiment a été érigé dans le respect maximal des principes de durabilité et une attention particulière a été consacrée à l'environnement, à la consommation d'énergie, à l'ergonomie et à la sécurité alimentaire. Lorsque le nouveau site de production tournera à pleine capacité, FFM sera le plus grand producteur de viande et de charcuterie du pays.

COLRUYT GROUP FINE FOOD MOMENTS FORTS



Colruyt Group forme ses propres bouchers

Afin de faire face à sa croissance, le groupe recherche 150 bouchers supplémentaires et coopère à cette fin avec des écoles et des centres de formation pour offrir des opportunités aux passionnés de viande. Colruyt Group assure leur formation et leur apprend le métier. L'entreprise organise aussi des journées emploi pour les bouchers et les opérateurs de production. 40 candidats se sont présentés à la première journée de ce type. Ils ont visité notre entreprise et ont passé quelques épreuves pratiques ainsi qu'un entretien d'embauche avec les responsables de sélection. 6 candidats ont ainsi été recrutés. Fine Food Meat compte au total quelque 2.800 collaborateurs, dont environ 1.200 bouchers diplômés.

Nouvelles salades à tartiner

Fine Food Meat a investi massivement dans ses salades à tartiner avec l'introduction de 7 nouvelles saveurs, dont crabe thaï, concombre et asperge au jambon à l'os, portant ainsi à 28 le nombre total de salades de Boni Selection. En outre, les emballages sont plus petits et les raviers plus durables car dépourvus de feuillet en plastique. Ces changements remportent un franc succès. Les enseignes vendent davantage de raviers par client et le nombre de clients acheteurs de salades augmente.



EUR 1,5 million pour les éleveurs de porc

Colruyt Group s'est engagé à préfinancer le fonds de solidarité pour les éleveurs belges de porcs à hauteur de EUR 1,5 million. Le fonds prévoit au total un préfinancement de EUR 7,5 millions, provenant de la grande distribution, des bouchers et de l'Horeca. Le groupe continue de souligner que des solutions durables et structurelles seront nécessaires pour contrer la surproduction du secteur porcin belge. Le groupe était le premier détaillant à prendre une initiative en faveur des éleveurs de porcs et tient à poursuivre activement sa coopération au sein de la concertation de la chaîne.

Premiers produits végétariens

Depuis fin 2015, Fine Food Meat produit des burgers et des schnitzels de légumes pour la marque maison Boni Selection Veggie. Le département de transformation de la viande est ainsi en mesure d'améliorer l'exploitation de sa capacité de production et de lancer sur le marché une nouvelle catégorie de produits avec des investissements minimes. Il s'agit là de la première étape pour passer du statut exclusif de fournisseur de viande à celui de fournisseur de protéines alternatives. Fine Food Meat prévoit une production annuelle de 500.000 burgers et de 340.000 schnitzels.



Le magasin pour toute la famille et toutes les saisons propose une gamme vaste et variée : des jouets au multimédia en passant par les cadeaux, les fournitures scolaires, les accessoires de sport, les chambres d'enfant et le matériel de déco. Dreamland inspire les enfants de 0 à 14 ans et leur famille en misant sur différentes tranches d'âge et leurs univers.

Le plus grand spécialiste du jouet de Belgique garantit les meilleurs prix en les adaptant au quotidien. Les clients peuvent passer commande en ligne et retirer leurs articles dans l'un des 392 points d'enlèvement de Dreamland, Colruyt, Collect&Go et OKay ou opter pour une livraison à domicile.

Dreamland suit la tendance du marché au plus près et propose les dernières marques et licences. Il est ainsi depuis plusieurs années le leader du marché des cartables et sacs à dos de marque.

◦ 1994

REPRISE DE DROOMLAND,
REBAPTISÉ DREAMLAND EN 2002

EUR 253,9 MILLIONS

CHIFFRE D'AFFAIRES CONJOINT
DREAMLAND ET DREAMBABY
(+0,8%)

44 MAGASINS

(42 EN BELGIQUE, 2 EN FRANCE)

1.600 M²

DE SURFACE COMMERCIALE
MOYENNE

75.000

NOMBRE DE RÉFÉRENCES
(Y COMPRIS EN LIGNE)

1.053

NOMBRE DE TRAVAILLEURS EN ÉTP.
(+23) (DREAMLAND ET DREAMBABY)

TOUT EST PLUS MARRANT EN JOUANT

DREAMLAND.BE

Dans la foulée d'un exercice comptant peu de nouvelles tendances et sans événement sportif majeur, Dreamland peut se targuer d'avoir réalisé une belle performance. L'enseigne a réalisé les prévisions de chiffre d'affaires (C.A.). La forte concurrence a mis la marge sous pression, mais le panier d'achats est resté stable. Les clients n'économisent pas sur leurs achats, mais s'informent abondamment et recherchent les meilleurs prix, ce qui les amène chez Dreamland. Depuis quelques années déjà, Dreamland est leader du marché du jouet et maintient sa croissance. La vente de jeux baisse dans l'assortiment des jeux vidéo, mais les consoles se vendent toujours très bien. Le C.A. du multimédia a légèrement diminué en raison principalement de la forte baisse du prix des tablettes et smartphones.

Différentes circonstances ont émaillé cet exercice instable. La vague de chaleur qui en juillet a entraîné une hausse des ventes d'articles volumineux comme les piscines. Les cartables et les sacs à dos de marque ont connu un nouveau pic de vente au début de l'année scolaire. Par ailleurs, les ventes de chambres d'enfants ne faiblissent pas. Ensuite, les clients ont réagi massivement aux remises octroyées durant les vacances d'automne. Les chiffres de vente avaient alors connu une forte progression, ce qui a toutefois eu un impact négatif sur les mois de novembre et décembre. En revanche, de très bonnes ventes ont été enregistrées en fin d'année. Cette tendance positive s'est poursuivie durant les mois qui ont suivi. Le positionnement affiné de la marque et de la stratégie marketing y ont largement contribué. Plus d'infos à la page 64.

Pleins feux sur les tendances

Dreamland maintient ses investissements dans ses partenariats avec ses fournisseurs afin de rebondir sur les dernières tendances et de maintenir son offre au goût du jour. Citons par exemple les cartables La reine des neiges, Les Minions et Jurassic World, ainsi que la collabo-

ration exclusive avec Disney pour Star Wars : Le réveil de la Force. Pour en savoir plus sur Star Wars, reportez-vous à la page 64. Par ailleurs, l'enseigne poursuit ses investissements dans sa marque maison qui rencontre un franc succès auprès des clients. Dreamland ne ménage pas ses efforts pour garantir la qualité de sa marque maison et collabore très étroitement avec ses fournisseurs.



**DREAMLAND
ET DREAMBABY
ONT ENREGISTRÉ
UNE CROISSANCE DE
0,8%
POUR ATTEINDRE
EUR 253,9 MILLIONS**

Marché en ligne en pleine croissance

Le nombre d'achats effectués sur le webshop a poursuivi sa croissance cette année pour atteindre près de 15% du C.A. total. Outre le fait qu'un nombre croissant de Belges achètent en ligne, le nouveau webshop a surtout donné un coup de fouet aux chiffres de vente. Le site web possède des fonctionnalités supplémentaires et simplifie encore davantage les achats en ligne. Il fait partie d'une plateforme commerciale commune avec Dreambaby et Collishop. Plus d'infos à la page 94.



2 nouveaux magasins

Cet exercice a vu l'ouverture d'un nouveau magasin dans le bâtiment de l'ancien Colruyt de Renaix. Par ailleurs, le magasin d'Erpent a déménagé vers le tout nouveau complexe commercial de Colruyt Group à Namur. Ce complexe regroupe des points de vente de Dreamland, Dreambaby et Colruyt, ainsi qu'un point d'enlèvement Collect&Go et un centre de rencontre de la Colruyt Group Academy. Dreamland prévoit un potentiel de 50 magasins environ.

Premier magasin éphémère

Entre le 9 novembre et le 5 décembre 2015, Dreamland a testé son 1^{er} magasin éphémère dans le magasin Colruyt de Lokeren. Les clients ont pu y trouver un aperçu de l'assortiment sur une superficie de 250 m². Un magasin éphémère permet à la chaîne de magasins de se rapprocher davantage de ses clients dans des régions encore dépourvues de magasin et d'y évaluer le potentiel d'une succursale. De plus, les clients gagnent du temps durant la période de Saint-Nicolas, habituellement chargée, en combinant leurs courses et l'achat de jouets dans un même magasin. Ce test a apporté son lot d'enseignements. Dreamland entend peaufiner ce concept à l'avenir.

Miser sur la culture française

Le chiffre d'affaires des 2 magasins établis en France a connu une forte progression durant cet exercice. Dreamland a adapté l'aménagement du magasin, son « Look & Feel » et sa communication marketing aux particularités de la culture française, à la plus grande satisfaction des consommateurs. Les magasins ont attiré davantage de clients, améliorant par la même leur rentabilité.

Communication personnalisée

Dreamland inspire et coache toujours plus ses clients à travers une communication personnalisée. Depuis cet exercice, les clients reçoivent des e-mails au contenu adapté à la tranche d'âge de leurs enfants. Ils y trouvent des conseils de jeu, des suggestions d'achat pour les jouets adéquats et des astuces sur les différentes phases de développement.

Des magasins Dreamland désormais points d'enlèvement

Depuis octobre 2015, les clients peuvent retirer gratuitement leurs réservations des webshops de Dreamland et Collishop dans tous les magasins Dreamland de Belgique. Ces points d'enlèvement sont venus s'ajouter au réseau existant de Colruyt, Collect&Go et OKay. À travers cette extension, l'enseigne renforce sa position d'acteur omnicanal et est en mesure de proposer un service plus personnalisé. Fait remarquable : les magasins Dreamland sont populaires en tant que points d'enlèvement depuis le début. Les clients peuvent voir et toucher les articles qu'ils ont réservés dans leur magasin habituel et demander des explications à leur sujet. Comme c'est le cas pour Collishop, les clients Dreamland peuvent opter pour la livraison à domicile. Les deux formules de magasins perçoivent la livraison à domicile comme un atout supplémentaire à côté du vaste réseau d'enlèvement, mais n'envisagent pas de développer ce service. Pour en connaître la raison, reportez-vous à la page 68 sous la rubrique Collishop.

Des jouets pour 5.519 enfants défavorisés

Sous la devise « Dreamland recherche des sauveurs de jouets », l'enseigne a récolté 63 m³ de jouets pour la plus grande joie de 5.519 enfants défavorisés. La collecte s'est déroulée du 9 au 28 novembre.

DREAMLAND MOMENTS FORTS

Tout est plus marrant en jouant

Dreamland a précisé son positionnement sur le marché et a dévoilé son nouveau concept de communication et de marketing à l'occasion de la Saint-Nicolas : « Tout est plus marrant en jouant ». Dreamland entend par ce biais rendre tangible sa phrase de mission et se profile encore davantage comme coach pour parents et enfants. « Nous voulons inspirer parents et enfants pour qu'ils passent plus de temps ensemble et qu'ils y prennent du plaisir, car le jeu et la joie sont essentiels au développement des enfants. Parallèlement à cela, l'objectif est également de renforcer le lien émotionnel avec les clients », explique Geert Gillis, manager de division.

Dreamland élargit le nouveau concept à toutes ses activités : des dépliants aux prospectus en passant par le site web, les animations et les ateliers en magasin ou encore les bureaux et l'exploitation de l'entreprise. Tout y passe, jusqu'au magasin. Fort des réactions enthousiastes qu'il a suscitées, le nouveau concept poursuivra son développement dans les années à venir. Ainsi, la campagne « Le Club du grand air », où Dreamland invite les enfants à jouer dehors, a été lancée au printemps 2016. Le concept « Tout est plus marrant en jouant » a été développé conjointement avec le bureau de communication interne CCX (Customer Communication & Experiences).



La folie Star Wars

En décembre et en janvier, la Force était omniprésente chez Dreamland. Le plus grand modèle LEGO Star Wars de Belgique, le X-Wing Starfighter, a été exposé dans 32 magasins. Les enfants pouvaient suivre une formation de Jedi dans tous les points de vente. Et ils ont pu incarner leurs héros dans le bus Star Wars de Disney, en visite dans 6 magasins et équipé du jeu vidéo Disney Infinity, de tables de construction LEGO et d'un parcours laser. Ces animations ont fait carton plein. Les clients se sont massivement rendus dans les magasins et les chiffres de vente ont progressé.



Dreamland apprend à 5.472 enfants à rouler à vélo

À l'occasion de la sixième édition de l'événement « Apprendre à rouler à vélo », la chaîne de magasins a appris à 5.472 enfants de 4 à 8 ans à rouler à vélo. Des collaborateurs spécialement formés ont prodigué aux enfants des conseils pour garder l'équilibre sur 2 roues. Les parents, eux, ont reçu des recommandations leur permettant de poursuivre l'expérience à domicile.



Dreambaby aide les futurs et jeunes mamans et papas à prendre un bon départ en tant que parents. Le spécialiste des articles pour bébés se distingue par ses services, ses conseils personnalisés et son rôle de coach. Dreambaby propose un assortiment complet et de qualité à des prix serrés. La marque maison Dreambee constitue, à ce titre, un précieux atout.

Les listes de naissance sont un autre point fort. Les clients peuvent les composer et les gérer tant en ligne qu'en magasin. Ils vont ensuite retirer les articles de leur choix dans leur magasin Dreambaby, chez Colruyt, OKay ou Dreamland, ou les font livrer à leur domicile. Quant à la famille et aux amis, ils ont eux aussi l'opportunité de commander des articles en magasin ou depuis leur domicile.

- **2001**
- EUR 253,9 MILLIONS**
CHIFFRE D'AFFAIRES CONJOINT DREAMLAND ET DREAMBABY (+0,8%)
- 23 MAGASINS**
- 600 M²**
DE SURFACE COMMERCIALE MOYENNE
- 5.750**
NOMBRE DE RÉFÉRENCES (MAGASINS ET EN LIGNE)
- 1.053**
NOMBRE DE TRAVAILLEURS EN ÉTP (+23) (DREAMLAND ET DREAMBABY)
- DREAMBABY.BE**

Il s'en est fallu de peu pour que Dreambaby atteigne les prévisions de croissance qu'il s'était fixées, mais il peut toutefois se targuer d'avoir enregistré une belle performance. Le spécialiste des articles pour bébés a réussi à faire croître son chiffre d'affaires et à maintenir sa marge stable. La concurrence a fortement augmenté et a surtout pesé de tout son poids durant la première moitié de l'exercice. Les chiffres de vente ont ensuite connu un nouvel élan. Le nouveau webshop et la nouvelle application de liste de naissance y ont largement contribué. Ces deux systèmes sont hébergés sur la plateforme d'e-commerce des activités non food, qui présente différents avantages. Pour en savoir plus, reportez-vous à la page 94.

Plus de 100.000 membres dreambaby²

Dreambaby a à nouveau élargi la portée de ses prestations de services et a assumé davantage encore son rôle de coach. Il livre désormais des commandes à domicile également. Le nombre de membres de la communauté dreambaby², une plateforme en ligne offrant des conseils aux parents ainsi que la possibilité de poser des questions à des experts et à d'autres parents, a doublé pour atteindre les 100.000. Dreambaby communique davantage encore sur Facebook, Twitter, Pinterest et, depuis peu, sur Instagram. Enfin, l'enseigne avait également un stand au salon Babyboom, le salon belge du bébé par excellence. Pour en savoir plus sur ce salon et la collaboration avec Colruyt Meilleurs Prix et la Colruyt Group Academy, reportez-vous à la page 45.

Poursuite de la croissance

Le Dreambaby Shop situé dans le magasin Dreamland d'Erpent possède désormais son propre emplacement dans le complexe de Jambes (Namur). Juste après la clôture de l'exercice, l'ancien Dreambaby Shop qu'abritait le Dreamland de Beveren s'est vu attribuer son propre emplacement sur le même site. L'objectif est de remplacer les 8 Shops encore présents dans les succursales Dreamland par des établissements autonomes. Ceux-ci attirent davantage de clients et présentent des chiffres de vente supérieurs. Dreambaby entend s'atteler à la tâche dans les années à venir mais la lenteur du processus de délivrance des autorisations ralentit son élan. Idéalement, les magasins Dreambaby et Dreamland sont implantés sur un site commun en raison de la complémentarité des deux formules. Et la proximité d'un magasin alimentaire du groupe en démultiplie les effets. Les complexes de Lier et Namur en constituent de parfaits exemples. Dreambaby entrevoit un potentiel de quelque 35 magasins indépendants.

Malgré un taux de natalité stable, Dreambaby entend poursuivre sa croissance dans les années à venir. À cette fin, l'enseigne inaugurera de nouvelles succursales, augmentera la portée de ses services et adaptera encore mieux son assortiment aux besoins de ses clients. Dans son nouveau magasin de Beveren, elle teste notamment un tout nouvel aménagement au « Look & Feel » adapté. Par ailleurs, Dreambaby recherche le meilleur moyen de répondre aux besoins de la société multiculturelle d'aujourd'hui.



DREAMBABY MOMENTS FORTS



Premier spot télévisé

Depuis février 2016, le premier spot télévisé de Dreambaby est diffusé à la télévision publique flamande. Les 3 spots de 5 secondes chacun seront diffusés toute l'année sur la première chaîne, juste avant et après des programmes tels que « Thuis », « Mag ik u kussen » et « Blokken ». L'enseigne a sollicité ses clients pour la création de ses spots. Elle a lancé un appel au sein de la communauté dreambaby² et sur Facebook pour trouver des bébés de 8 à 12 mois qui gazouillent. 280 parents débordant de fierté se sont inscrits en 3 jours à peine et 6 bébés ont été sélectionnés.



Vêtements de grossesse

Depuis août 2015, Dreambaby vend des vêtements de grossesse dans 8 succursales. Les clients peuvent choisir parmi les marques Noppies et Mamalicious. Outre des sous-vêtements pour la grossesse et l'allaitement, Dreambaby vend désormais des vêtements de nuit et des tenues pour la journée. Ce test s'est révélé positif. Ces vêtements se vendent bien et les clients sont enthousiastes.

À travers cette offre supplémentaire, l'enseigne répond aux attentes que les futures mamans placent dans un magasin spécialisé pour bébés. Il s'agit par ailleurs d'un moyen de se montrer encore plus pertinent auprès des femmes enceintes et de les familiariser plus tôt avec l'offre Dreambaby et les listes de naissance. L'enseigne recherche s'il s'avère opportun de proposer ces vêtements dans toutes les succursales.

Nouvelle collection : Ayko

La marque maison Dreambee a dévoilé sa nouvelle collection Ayko début 2016. Cette collection s'articule autour de l'écureuil du même nom, un personnage spécialement créé par Dreambaby. La collection attire tous les regards par ses couleurs douces, compte quelque 80 références dans différentes catégories de produits et suscite de nombreuses réactions positives. À l'automne 2015, Dreambaby a également renouvelé son assortiment Dreambee Essentials, l'entrée de gamme de Dreambee, riche de quelque 170 produits.

Offre fraîche et contemporaine

Le spécialiste des articles pour bébés lance chaque année une nouvelle ligne de sa marque maison Dreambee. Par ailleurs, Dreambaby suit les dernières tendances et entame régulièrement de nouvelles collaborations avec des fournisseurs. Depuis cet exercice, les clients peuvent ainsi y trouver des vêtements de CKS et Name it. Le prochain exercice verra l'ajout de 4 Moms et Lilliputiens et Dreambaby lancera une collaboration exclusive avec Filou & Friends pour une nouvelle collection pour enfants de 0 à 2 ans. Cette collection sera développée conjointement par les deux partenaires.

ColliShop

Collishop se distingue en tant que webshop par sa présence physique dans la société. Il possède un vaste réseau de points de service de qualité, où les clients peuvent retirer leurs réservations et bénéficier du conseil de collaborateurs compétents. Par ailleurs, Collishop suit en permanence les prix et promotions de ses concurrents. Les réservations peuvent se faire en ligne, mais également dans un point de vente, par téléphone ou par e-mail. La plupart retire leur réservation dans un magasin Colruyt, OKay ou Dreamland. Une minorité opte pour la livraison à domicile. Hal accueille un show-room permanent de 3.000 m². Citons également les 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

392

 POINTS D'ENLÈVEMENT
(MAGASINS COLRUYT, OKAY ET DREAMLAND)

20.000 ARTICLES
NON FOOD

 HABITAT ET LITERIE, TERRASSE
ET JARDIN, CUISINE ET ARTS DE
LA TABLE, JOUETS, JEUX VIDÉO ET
MULTIMÉDIA, ÉLECTRO, SOINS ET
BIEN-ÊTRE, TÂCHES MÉNAGÈRES
ET VOYAGE

 COLLISHOP VOUS
FACILITE LE CHOIX

 COLLISHOP.BE

Sur un marché en forte croissance marqué par une concurrence internationale féroce, Collishop a réussi à maintenir son chiffre d'affaires. Collishop a précisé son positionnement en tant que boutique en ligne à visage humain. Le plus grand webshop non food de Belgique expose davantage ses atouts. Son vaste réseau d'enlèvement, ses collaborateurs aimables et la possibilité de paiement après retrait permettent à Collishop de se différencier de la concurrence. Citons également la facilité du service de retour. Les clients ont systématiquement l'opportunité d'examiner leur réservation en magasin et de l'y laisser s'ils ne sont pas convaincus.

L'enseigne a entrepris plusieurs démarches afin de soutenir ce positionnement. Le réseau d'enlèvement a été étendu aux magasins Dreamland belges et Collishop s'est à nouveau rapproché de ses clients grâce à 4 magasins

éphémères. Pour en savoir plus sur l'extension du réseau, reportez-vous à la page 63. Pour tout complément d'information sur le succès des magasins éphémères, rendez-vous à la page 68. Par ailleurs, Collishop partage depuis cet exercice la même plateforme d'e-commerce avec Dreamland et Dreambaby. Pour en connaître les avantages, reportez-vous à la page 94.

Le webshop examine de nouvelles possibilités d'améliorer encore l'emplacement, le visuel et la technologie du stand Collishop dans les magasins. Citons, enfin, la grande campagne d'image : « Commandes online, retraits offline ». Spots radio, annonces publicitaires vidéo en ligne et autres canaux ont mis en lumière les différents atouts de Collishop. Dans les années à venir, Collishop poursuivra sur la même lancée afin de pérenniser sa croissance.



Collishop Professional maintient sa croissance

Un nombre croissant d'entreprises, d'associations et de services publics optent pour le vaste assortiment et le service sur mesure de Collishop Professional. Les clients b2b ont la garantie d'une livraison rapide, de plusieurs moyens de paiements et d'une prestation de services personnelle sur mesure. Ils réalisent ainsi des économies et peuvent se concentrer intégralement sur leurs propres activités opérationnelles. Le chiffre d'affaires de Collishop Professional a progressé de 17%, principalement grâce aux nouveaux clients b2b. Par ailleurs, le webshop a remporté différents appels d'offre publics, notamment pour la vente de cartes-cadeaux. Collishop Professional a étendu son offre et sa prestation de services. Ainsi, l'assortiment destiné aux gardes d'enfants propose également des jouets. Enfin, les clients b2b peuvent désormais s'adresser à Collishop Professional pour la distribution de cartes-cadeaux aux clients et au personnel. Ce service est numérique et connaît un succès croissant depuis son lancement. Les incitants et les cartes de fidélité conservent leur popularité.



COLLISHOP MOMENTS FORTS

Les webshops de Collishop, Dreamland et Collect&Go déclarés sûrs par Test-Achats

En août 2015, l'association de consommateurs Test-Achats a passé au crible la sécurité des 100 webshops les plus visités de Belgique et a gratifié les webshops de Collect&Go, Collishop et Dreamland d'une bonne note. Test-Achats s'est basée sur les critères de sécurité de l'OWASP et a constaté que la moitié des boutiques en ligne est confrontée à de sérieux problèmes de protection.

Préparation au travail de nuit

Fin décembre 2015, les partenaires sociaux et le gouvernement ont conclu un accord qui entérine le travail de nuit pour les webshops. « Colruyt Group se réjouit de cet accord. Lorsque nous jugerons le travail de nuit nécessaire, nous examinerons conjointement avec nos partenaires sociaux comment lui donner corps au sein de la firme », explique le COO Frans Colruyt. « Cet accord représente à nos yeux une première étape. D'autres mesures结构relles seront nécessaires pour rendre les webshops belges concurrentiels. Les acteurs étrangers jouissent encore et toujours d'un avantage structural en raison des charges salariales belges élevées et des différences fiscales. »

Boutiques éphémères à Hasselt, Courtrai, Hal et Namur

Durant le printemps 2016, Collishop a renouvelé l'expérience des show-rooms temporaires « Terrasse et Jardin ». Sur une superficie de 700 à 1.000 m², les clients ont pu trouver une centaine d'ensembles et de meubles de jardin à Hasselt, Courtrai, Hal et Namur. Les visiteurs ont pu solliciter les conseils des experts Collishop et profiter de remises exclusives. À travers ses boutiques éphémères, Collishop veut permettre à ses clients de toucher et d'accéder à son assortiment. Par ailleurs, il s'agit du moyen idéal pour accroître la notoriété de Collishop et le webshop continuera à y investir.



LES POINTS D'ENLÈVEMENT REPRÉSENTENT À NOS YEUX LA SOLUTION LA PLUS DURABLE, TANT POUR L'ÉCONOMIE QUE POUR L'ENVIRONNEMENT

TOM DEPRATER, BUSINESS UNIT MANAGER DE COLLISHOP

Un commerce en ligne à visage humain

Collishop a choisi délibérément de ne pas effectuer de livraisons à domicile gratuites. « À nos yeux, les points d'enlèvement sont la solution la plus durable, tant pour l'économie que pour l'environnement », explique Tom Deprater, business unit manager. « La livraison gratuite, cela n'existe pas d'après nous, encore moins lorsque les délais sont très brefs. Quelqu'un doit forcément payer pour les frais de service. De plus, nous sommes attentifs à l'environnement et à l'encombrement des routes. Notre vaste réseau d'enlèvement profite à toutes les parties. Nous intégrons les achats en ligne à la chaîne de l'approvisionnement des magasins. Les clients peuvent donc retirer leur réservation durant leurs courses et obtenir par la même occasion de précieux conseils de la part de collaborateurs impliqués. C'est ce que nous appelons le commerce en ligne à visage humain. »



Colruyt Group possède une participation de 50% dans la chaîne belge de magasins de vêtements ZEB et de 40% dans la boutique de sous-vêtements en ligne MyUnderwear24. Ces participations rejoignent l'ambition du groupe de répondre aux besoins du consommateur dans toutes les périodes de sa vie avec des formules de magasins adaptées. Grâce aux options d'achat et de vente contractuelles, le groupe a la possibilité de prendre leur contrôle à terme. La période de validité de ces options est de 9 ans pour ZEB et de 10 ans pour MyUnderwear24.

ZEB

Fondé en 1993, ZEB est le principal spécialiste multimarques dans la mode pour dames et messieurs en Belgique. L'enseigne vend plus de 50 grandes marques et possède sa propre ligne de vêtements ZEB. Elle se distingue par ses prix serrés, tant en magasin qu'en ligne. Par ailleurs, des actions alléchantes y sont organisées toute l'année. Les 59 points de vente disposent de vastes parkings, bordent de grands axes et leur aménagement évoque la modernité du loft. Leur superficie moyenne est de 785 m². Les clients y bénéficient de précieux conseils, dispensés par des collaborateurs serviables. Le spécialiste du jean croit en sa stratégie omnicanal et son webshop, sur zeb.be, rencontre un franc succès.

MYUNDERWEAR24

Lancé en 2010, ce webshop vend un vaste assortiment de sous-vêtements à prix serrés.

ZEB poursuit son rythme de croissance. De nouveaux magasins sont venus renforcer l'enseigne et les ventes ont poursuivi leur progression. Le webshop enregistre de remarquables résultats avec une hausse des ventes de plus de 50%. Afin de soutenir sa croissance, ZEB a investi dans un deuxième siège à Merchtem. L'ancien bâtiment logistique a fait peau neuve et a été transformé pour devenir le nouveau siège.

La chaîne de magasins de vêtements croit en sa stratégie omnicanal, qu'elle utilise pour atteindre ses clients. Symeta, le gestionnaire d'impression et de documents de Colruyt Group, se charge de la création du magazine personnalisé de ZEB depuis quelques années déjà. Pour en savoir plus sur Symeta, reportez-vous à la page 85. ZEB est par ailleurs très actif sur les médias sociaux pour annoncer de nouvelles collections et des remises.



Nouvelles grandes marques

ZEB a élargi son offre à travers de nombreuses nouvelles grandes marques. L'enseigne propose ainsi depuis cet exercice des vêtements de Marcel de Bruxelles, Cocorun, Musketon et DYJ Code, la ligne de vêtements du joueur d'Anderlecht et ancien soulier d'or Dennis Praet. En outre, ZEB vend désormais des chaussures des marques Converse et Vans et le mur des jeans a été transformé afin de rendre la vaste gamme encore plus attractive. Ajouter en permanence de nouvelles grandes marques à son assortiment permet à ZEB de jouer la carte des dernières tendances de la mode.

5 nouveaux magasins

Durant cet exercice, des magasins ZEB ont ouvert leurs portes à Beringen, Gembloux, Grand-Bigard, Libramont et Kontich. Et afin de servir encore mieux leurs clients, les magasins de Bruges et de Wetteren ont fait peau neuve et les succursales de Waregem, Ostende et Genk ont déménagé vers un nouvel emplacement. L'exercice à venir prévoit 2 nouvelles succursales, 3 déménagements et 3 rénovations. La chaîne de magasins de vêtements entend rattraper son retard en Wallonie. ZEB ambitionne un potentiel de 80 magasins en Flandre et 20 en Wallonie.

RETAIL
PARTNERS
COLRUYTGROUP



SPAR

alvo

Mini market

COMMERCE DE GROS

*Le chiffre d'affaires conjoint des activités de commerce de gros s'élevait à EUR 768,7 millions (+2,0%) au cours de cet exercice.
Le commerce de gros englobe :*

- Retail Partners Colruyt Group en Belgique 71
- L'approvisionnement de magasins indépendants en France 75

RETAIL PARTNERS

COLRUYTGROUP



Retail Partners Colruyt Group (RPCG) rassemble toutes les activités de Colruyt Group relatives aux entrepreneurs indépendants.

RPCG collabore intensivement avec 220 entrepreneurs Spar indépendants. Outre l'approvisionnement, l'organisation d'indépendants propose un soutien complet et un modèle de concertation unique. Une délégation d'entrepreneurs est présente dans les organes de concertation et participe ainsi à l'orientation de l'assortiment, aux visées commerciales et à l'avenir de Spar.

Retail Partners livre des produits frais et d'épicerie à 79 magasins Alvo. Par ailleurs, l'organisation d'indépendants assure l'achat, le stockage et le transport des marchandises et prodigue des conseils sur l'assortiment et sur la politique promotionnelle.

Sans oublier les livraisons à 117 commerçants indépendants, dont 28 Mini Market.

- **2014**
RETAIL PARTNERS COLRUYT GROUP
- **2003**
SPAR RETAIL, TITULAIRE DE LA LICENCE DE LA FORMULE SPAR EN BELGIQUE
- **1932**
DE SPAR,
L'ACTUEL SPAR INTERNATIONAL
- 220** MAGASINS SPAR,
79 MAGASINS ALVO ET
117 COMMERCANTS INDÉPENDANTS (DONT 28 MINI MARKETS)
- 700**
NOMBRE DE TRAVAILLEURS EN ÉTP (+3)
- RETAILPARTNERSCOLRUYTGROUP.BE**

La part de marché de Retail Partners Colruyt Group a connu une nouvelle progression. Les magasins Spar sont parvenus à augmenter leur chiffre d'affaires par m², le nombre de tickets de caisse ainsi que le panier d'achats moyen. Une performance remarquable avec 6 magasins de moins. La rentabilité des entrepreneurs Spar indépendants compte parmi les meilleures du marché belge et s'est, de surcroît, encore améliorée au cours de cet exercice. Parallèlement au chiffre d'affaires en progression des entrepreneurs Spar, celui des commerçants indépendants, dont 28 magasins Mini Market, est resté stable.

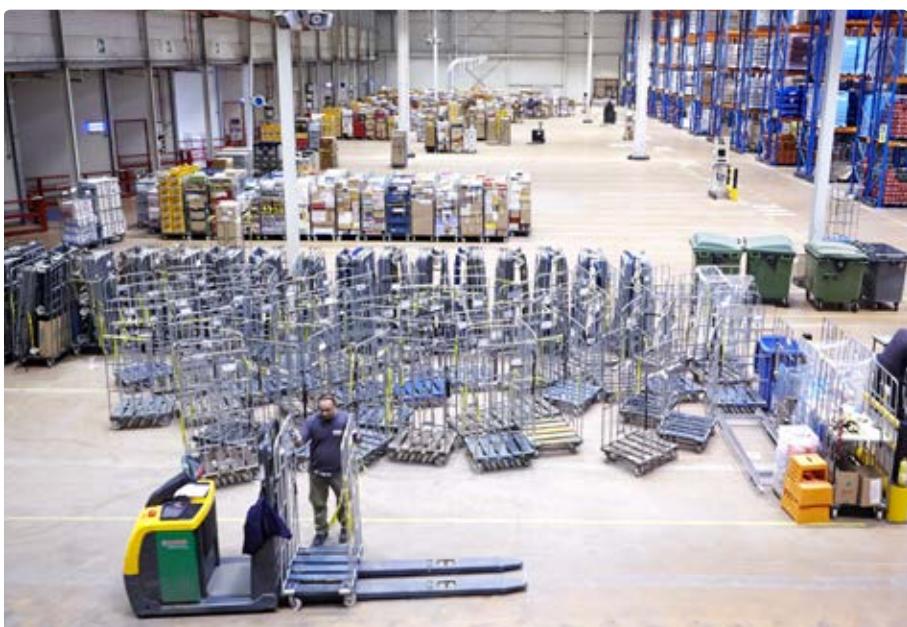
On recherche : des indépendants

L'organisation d'indépendants recherche en permanence des candidats entrepreneurs motivés et compétents pour l'ouverture de nouveaux magasins d'une part et pour assurer la succession d'entrepreneurs sur le point de partir à la retraite d'autre part. Dans cette optique, Retail Partners se montre ouvert à diverses formes de collaboration, comme en témoignent les différents partenariats scellés avec les

entrepreneurs Spar, les entrepreneurs Alvo et les commerçants indépendants.

Intégration de la S.A. Alvocol

La branche du commerce de gros de Colruyt Group a intégré durant cet exercice la S.A. Alvocol, qui assurait l'achat, le stockage et le transport pour les supermarchés Alvo indépendants. Cette opération est largement profitable à toutes les parties en raison de l'envergure de Retail Partners Colruyt Group. L'épicerie a déménagé du centre de distribution d'Alvo, à Bornem, vers le site de Retail Partners, à Malines. Les assortiments de Spar et d'Alvo ont été harmonisés pour une plus grande efficacité logistique et, surtout, le choix le plus approprié pour les clients Spar et Alvo. Par ailleurs, BP&S a intégré la plateforme informatique d'Alvocol à celle de RPCG. L'ensemble de l'intégration n'a occasionné aucune gêne pour les entrepreneurs Alvo, ce qui constitue une brillante performance, compte tenu de la complexité et des délais serrés de l'opération. Environ la moitié des 30 collaborateurs du site de Bornem a déménagé dans le nouveau site de Malines. 14 autres ont trouvé un nouveau travail, pour la plupart au sein de Colruyt Group.



Les magasins Spar se distinguent par leur service personnalisé. À côté des prix serrés et des produits frais, c'est surtout l'entrepreneur indépendant qui fait la différence. Son savoir-faire et sa passion du bien manger rendent son magasin unique dans le quartier. La surface commerciale varie de 350 à 1.800 m².

SPAR DANS LE MONDE

Spar a été fondé en 1932 aux Pays-Bas en tant que premier groupement de collaboration de commerçants indépendants.

« De Spar » était à la base un acronyme signifiant en néerlandais « Des profits réguliers pour tous grâce à une collaboration unie ». Avec plus de 12.100 magasins affiliés dans 42 pays, Spar est la plus grande organisation de distribution de détail du monde, servant chaque jour plus de 13 millions de clients et brassant un chiffre d'affaires annuel cumulé de plus de EUR 33 milliards. Spar International soutient les organisations nationales depuis son siège central à Amsterdam.

ALVO

Alvo est un groupement de supermarchés indépendants. Retail Partners Colruyt Group livre des produits d'épicerie et des produits frais et gère l'achat et la logistique. Les 49 membres Alvo affiliés et leurs 79 supermarchés suivent leur propre orientation commerciale.

COMMERÇANTS INDÉPENDANTS ET MINI MARKET

Retail Partners approvisionne 117 commerçants indépendants, dont 28 magasins Mini Market. Ces petits magasins en libre-service (type F3) affichent une surface 70 à 300 m². Ils portent l'enseigne de Mini Market et déterminent leur propre politique de prix.



7 nouveaux magasins Spar

7 nouveaux magasins Spar ont ouvert leurs portes durant l'exercice écoulé. 9 supermarchés ont quitté la formule Spar pour devenir des commerçants indépendants. Il a par ailleurs été mis un terme à la collaboration avec 4 supermarchés. 4 magasins ont été aménagés selon le nouveau concept, 10 ont fait l'objet d'une refonte et 8 ont été agrandis. Six ouvertures sont programmées pour l'exercice suivant. Outre ces 6 magasins, 10 autres supermarchés se verront dotés du « Look & Feel » de la nouvelle génération.

Une fin d'année étincelante

Les magasins Spar ont connu une année remarquable. Malgré le doux hiver, Spar a réussi à accroître sa part de marché durant la période de fin d'année. Les prix serrés, l'amabilité envers la clientèle et l'ouverture dominicale rencontrent un vif succès auprès des clients. Par ailleurs, Spar remarque que le dimanche, un nombre accru de clients ne se contentent pas d'effectuer des achats de dernière minute, mais également leurs grosses courses. Les ouvertures dominicales représentent pour Spar le moyen idéal d'attirer de nouveaux clients. L'amabilité de Spar a en outre été primée dans le rapport de GfK. Pour en savoir plus, reportez-vous à la page 52.

Nouveau Conseil d'avenir

En décembre 2015, les entrepreneurs Spar ont élu pour la seconde fois leurs représentants au sein du Conseil d'avenir, un organe de concertation constitué d'entrepreneurs élus et de collaborateurs de Retail Partners. Les élus jouissent d'un mandat de 4 ans. Par le biais du Conseil d'avenir, du groupe de travail Plan commercial et des plateaux de groupes de produits, les entrepreneurs formulent des recommandations sur l'assortiment, les visées commerciales et l'avenir de Spar.

Ce mode de concertation et le soutien sans faille apporté aux entrepreneurs (débutants) font partie intégrante de la formule Spar, unique en son genre. Ils illustrent par ailleurs parfaitement sa mission : « Entreprendre ensemble avec nos partenaires en nous appuyant sur le savoir-faire, l'engagement et la commercialité afin d'assurer une croissance et un succès durables ». Les entrepreneurs indépendants apprécient énormément ce mode de collaboration. Par ailleurs, les nombreuses initiatives de Spar Colruyt Group rejaillissent sur sa notoriété. Un nombre croissant de candidats indépendants sont prêts à se lancer dans l'aventure d'une collaboration.





SPAR MOMENTS FORTS

Nouvelle génération de magasins

Le 29 octobre, le premier point de vente de la nouvelle génération de magasins Spar de Colruyt Group a ouvert ses portes à Kessel. Ce nouveau concept allie le plaisir d'effectuer ses achats dans un supermarché de proximité agréable à l'authenticité de l'entrepreneur Spar indépendant, et a été développé en collaboration avec les entrepreneurs. Quatre magasins ont déjà été aménagés selon le nouveau concept : Kessel, Bokrijk, Grivegnée et Rhode-Saint-Genèse. Le concept est transposable à tous les magasins. Parallèlement, chaque entrepreneur peut adapter son supermarché à sa spécialité. Voici un aperçu des principaux atouts du nouveau concept :

- **Écrans numériques** : les écrans numériques inspirent les clients à travers leurs recettes et les idées de repas tirées du magazine « À Table », le mensuel culinaire de Spar. Les clients peuvent également y rechercher des informations sur les produits et les vins assortis. Ils trouveront à côté de l'écran les ingrédients leur permettant de préparer une recette à domicile.
- **Nouveau système de caisse** : la nouvelle caisse est dépourvue de tapis roulant. Le collaborateur transfère les achats du panier ou du caddie dans le sac, ce qui rend le contact avec le client encore plus personnel et raccourcit le temps d'attente.
- **Sensation de marché** : les départements de produits frais créent une sensation de marché. L'aménagement intelligent offre aux clients une vue imprenable sur la boulangerie, la boucherie et la fromagerie. Le point de vente compte par ailleurs plusieurs îlots de fruits et légumes.
- **Ambiance conviviale** : l'entrée en bois porte le nouveau logo Spar, qui marque clairement l'adhésion du magasin à Colruyt Group. L'utilisation de bois, d'accents colorés et de dalles dans les ateliers confère à l'ensemble une ambiance conviviale.



Nouveau look pour la marque Spar

Les supermarchés de proximité Spar procèdent depuis juillet 2015 au renouvellement de leur marque éponyme. La nouvelle mouture concerne les produits frais tels que les plats préparés, le poisson et les produits laitiers. Introduits progressivement, les nouveaux emballages mettent les produits en évidence et font la part belle à la qualité et à l'authenticité. Avec ce remodelage, Spar entend renforcer son assortiment et son positionnement comme spécialiste des produits frais. À terme, la marque Spar comptera quelque 600 références.



Partenariat fondé sur nos valeurs et orienté client

À la clôture de l'exercice, environ la moitié des magasins Spar portait l'habillage de façade adapté avec le logo de Spar Colruyt Group. Cet habillage symbolise les valeurs communes défendues par les entrepreneurs Spar indépendants et Colruyt Group, et indique que le magasin a suivi le trajet « Partenariat fondé sur nos valeurs et orienté client ». Ce trajet s'articule autour des 6 P : prix, promotion, produit, place, personnes et partenariat. Les 6 P confèrent au client Spar une position centrale et permettent d'approfondir davantage la relation avec les clients Spar et RPCG. Ce trajet a été développé avec le concours des entrepreneurs et constitue l'essence même de la collaboration fondée sur nos valeurs et orientée client.

La collaboration entre Retail Partners et les entrepreneurs indépendants est également sanctionnée par un diplôme, qui contient les engagements des deux partenaires et les signatures des entrepreneurs, du directeur de Retail Partners Colruyt Group, Dirk Depoorter, et du CEO, Jef Colruyt, ou du COO, Frans Colruyt. Ce diplôme constitue une étape importante du trajet « Partenariat fondé sur nos valeurs et orienté client », qui aboutit à un une collaboration approfondie. Les entrepreneurs indépendants et les collaborateurs de RPCG peuvent en être fiers.





Codifrance approvisionne en France les magasins indépendants adhérents Coccinelle, Coccimarket et Panier Sympa. Ces supérettes, de la branche F4, sont situées dans le centre des villes ou des villages et ciblent les clients qui font leurs achats au quotidien. Codifrance assure la livraison des produits et propose son soutien au niveau du marketing, de la communication, de l'assortiment et de la fixation des prix. Les produits frais, les boissons, et les fruits et légumes forment la majeure partie de l'offre. En plus des marques nationales et des produits régionaux, l'organisation d'indépendants propose des marques maison et premier prix. Codifrance œuvre à la conception et au développement des marques maison avec le concours de la centrale d'achats Francap.

Codifrance assure également l'approvisionnement de plus de 1.300 commerçants indépendants sans formule.

• 1996 (COCCINELLE ET COCCIMARKET)
° 2003 (PANIER SYMPA)
380 MAGASINS ADHÉRENTS PANIER SYMPA, COCCIMARKET ET COCCINELLE
1.380 COMMERCANTS INDÉPENDANTS
100-400 M² DE SURFACE COMMERCIALE MOYENNE
LES DEUX TIERS DE LA FRANCE
234 NOMBRE DE TRAVAILLEURS EN ÉTP (-3)
CODIFRANCE.FR

Le marché de la branche F4 se caractérise par l'agressivité de la concurrence et la forte pression sur les prix. Le chiffre d'affaires des livraisons aux magasins indépendants en France a connu un recul de 5%, mais la contribution aux résultats du groupe s'est nettement améliorée. Codifrance a entamé une nouvelle collaboration avec 43 indépendants, rénové 15 magasins et mis un terme à sa collaboration avec 22 commerces, dont quelques clients importants. Codifrance a conclu de nouveaux partenariats principalement à l'automne 2015, autour de Paris et de Dijon.

Coccinelle et Coccimarket font peau neuve

La modernisation des magasins Coccinelle et Coccimarket a été achevée au cours de cet exercice. Tous les magasins ont fait peau neuve et affichent désormais un « Look & Feel » débordant de fraîcheur. Le remodelage a été organisé avec le concours de la centrale d'achats Francap.

Relations à long terme, à caractère durable

L'organisation d'indépendants vise des relations à long terme, à caractère durable. C'est pourquoi Codifrance examine rigoureusement la solvabilité des futurs exploitants indépendants avant de conclure un partenariat. Par ailleurs, Codifrance veille à ce que les clients s'acquittent de leurs factures en temps et en heure. Il est mis un terme à la collaboration lorsque la gestion du crédit du client ne répond plus aux exigences préalablement définies.

Poursuivre sur la même voie

Codifrance poursuivra sur sa lancée dans les années à venir. L'organisation d'indépendants entend ouvrir de nouveaux magasins afin de doper son chiffre d'affaires. L'amélioration de la rentabilité demeure un objectif. C'est pourquoi Codifrance se focalise sans relâche sur la maîtrise des coûts, le niveau de service de sa chaîne logistique et la solvabilité de ses clients.





FOODSERVICE

Le chiffre d'affaires conjoint de l'activité de foodservice s'élevait à EUR 800,5 millions (+4,0%) au cours de cet exercice. Le Foodservice regroupe Solucious en Belgique, Pro à Pro en France et l'activité d'exportation Colex.

- Solucious..... 77
- Pro à Pro..... 79
- Colex..... 81



Solucious livre des produits alimentaires dans toute la Belgique à ses clients professionnels : hôpitaux, écoles, sociétés, Horeca... L'entreprise dispose d'un assortiment complet de Foodservice et d'une vaste gamme d'articles : produits frais et surgelés, alimentation sèche et non food. Ses atouts majeurs sont la facilité d'utilisation, le service personnalisé, les livraisons rapides et fiables et les prix transparents et serrés.

Solucious propose des marques nationales et dispose, avec Econom, de sa propre marque premier prix destinée aux cuisines de collectivité. Sans oublier la gamme, en pleine expansion, de produits issus du commerce équitable. Le site web propose des assortiments spécifiques pour 12 segments de clients tels que l'enseignement, les crèches et l'hôtellerie. 75% des clients passent commande en ligne.

° 2013 (FUSION ENTRE FOODINVEST ET COLLIVERY)
28.000 CLIENTS (RESTAURATION SOCIALE, PME, HORECA)
12.000 NOMBRE DE RÉFÉRENCES (ALIMENTATION SÈCHE, PRODUITS FRAIS ET PRODUITS SURGELÉS)
3 CENTRES DE DISTRIBUTION, 6 HUBS, 109 CAMIONS/ CAMIONNETTES LÉGÈRES
TOUTE LA BELGIQUE
445 NOMBRE DE TRAVAILLEURS EN ETP (+54)
A TASTE FOR SOLUTIONS
SOLUCIOUS.BE

Sur un marché en stagnation marqué par une inflation limitée, le C.A. de Solucious a augmenté de 6% et sa marge est restée à niveau. Cet excellent résultat s'inscrit dans les attentes de l'entreprise et découle de la forte progression des 3 principaux groupes cibles. L'Horeca et la restauration sociale ont progressé de 25%, et le b2b (PME et organisations dépourvues de cuisine) de plus de 8%.

Solucious est parvenu à réaliser la croissance en C.A. et la marge brute fixées. L'entreprise a attiré de nombreux nouveaux clients grâce à son excellent service, ses prix serrés et son processus de commande simple. Econom remporte un franc succès auprès de nombreuses cuisines de collectivité du secteur social (hôpitaux, maisons de repos et écoles). Solucious a aussi étoffé son assortiment de produits issus du commerce équitable, passé de 85 à 120 références. Avec SOfairtrade, Solucious s'engage dans le commerce mondial durable et répond à la demande croissante en commerce équitable auprès des entreprises, des administrations communales et des crèches. Du reste, Solucious a pris diverses initiatives visant à accroître sa notoriété.

Croissance dans l'Horeca

Solucious voit dans l'Horeca un grand potentiel de croissance et tient à attirer de nouveaux clients. L'entreprise élargit en permanence son assortiment, principalement en surgelés. L'équipe de vente a par ailleurs été renforcée. Ces investissements portent leurs fruits. Depuis l'introduction de la caisse blanche, un nombre croissant de sociétés opte pour le système de commande convivial et les prix serrés et transparents de Solucious. Une croissance d'autant plus significative que l'Horeca n'est assurément pas un marché en expansion.

Investissement dans la logistique

Solucious a investi massivement dans sa logistique. L'entreprise a intégré une nouvelle organisation de planification et a implanté un système de transport intégré comprenant 3 zones de température. Les camions en étant

désormais tous équipés, ils peuvent acheminer en un trajet alimentation sèche, produits frais et surgelés. Solucious peut ainsi renforcer le respect de la chaîne du froid et effectuer des livraisons plus efficaces tout en poursuivant sa croissance. Cette mesure présente aussi des avantages environnementaux. Les camions parcourent 90.000 km de moins par an ; ils consomment donc moins de carburant et émettent moins de particules fines.

Enfin, Solucious prépare actuellement une nouvelle répartition des marchandises entre ses centres de distribution (CD). Les CD de Lot et Bornem entreposent aujourd'hui des produits frais et de l'alimentation sèche. Dès le 2^e semestre 2016, Solucious entend stocker les produits frais à Bornem et l'alimentation sèche à Lot afin d'accroître l'efficacité et la fiabilité des livraisons.

Confort accru pour les clients

Durant les années à venir, Solucious entend renforcer sa part de marché et sa notoriété et joue pour ce faire la carte des services personnalisés et des prix transparents. Solucious souhaite aussi proposer des concepts globaux pour simplifier la vie de ses clients. Plus d'infos sur les « Fêtes au travail » et « À la cantine » à la page suivante.

+4,0% ↑
CHIFFRE D'AFFAIRES CONJOINT DE SOLUCIOUS, PRO À PRO ET COLEX EUR 800,5 MILLIONS

SOLUCIOUS MOMENTS FORTS



Des kits apéro complets grâce à « Fêtes au travail »

À l'automne 2015, Solucious a lancé un service simple et rapide pour les fêtes d'entreprises (in)formelles. « Fêtes au travail » propose sur son site web fetesautravail.be/feestjesophetwerk.be des kits apéro complets comprenant boissons et bouchées chaudes et froides, le tout à un prix fixe par personne. Les clients indiquent le nombre de participants sur le site et sélectionnent leur heure de livraison. Ils peuvent aussi y trouver des conseils et de l'inspiration. Depuis le lancement du service, un nombre croissant d'entreprises opte pour cette solution globale pratique.

Juste après la clôture de l'exercice, Solucious a amélioré la convivialité du site et étendu son offre. Le formulaire de commande simplifie désormais la commande en ligne et l'offre s'est enrichie de 3 Lunch kits et d'un 7^e kit apéro (à l'occasion de l'Euro de football).

« À la cantine » : un buffet pour les entreprises

Peu après la clôture de l'exercice, Solucious a dévoilé son nouveau concept « À la cantine » : un concept de lunch pour les entreprises dépourvues de cantine. Deux options sont disponibles : un colis lunch unique ou une solution structurelle. Le concept est on ne peut plus simple : les entreprises se rendent sur le site indekantine.be et commencent par sélectionner leur formule. Ensuite, Solucious compose le colis et livre la commande. Les entreprises peuvent ainsi proposer à leurs collaborateurs un lunch sous la forme d'un buffet avec peu, voire aucune préparation.

« Rio à votre table »

À l'occasion des JO, Solucious a développé, avec l'école de gastronomie Ter Groene Poorte, la brochure « Rio à votre table ». Distribuée par le site web, les médias sociaux, les publipostages et l'équipe de vente, elle a pour vocation de mettre en lumière le métier de cuisinier de collectivité. Les élèves des 6^e et 7^e années ont imaginé des menus originaux sous le thème des JO de 2016, comme le potage piquant au poulet et aux petits pains au fromage ou les boulettes de viande à la brésilienne aux légumes grillés. Solucious a fourni la plupart des ingrédients et a coordonné la création de la brochure.



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 distingue sur le marché français du Foodservice, également appelé « RHD » ou « restauration hors domicile », par sa fiabilité, sa rapidité et son service personnalisé.

Pro à Pro approvisionne divers clients professionnels : écoles, hôpitaux, centres d'accueil, Horeca et traiteurs. L'entreprise propose plusieurs marques maison ainsi qu'une vaste gamme : de l'épicerie aux produits laitiers en passant par la charcuterie, les boissons et les produits d'entretien. Dans les territoires et départements d'outre-mer, Pro à Pro propose également des produits surgelés.

• **2001**
(REPRISE)

 **42.000 CLIENTS**
(CATERING, RESTAURATION SOCIALE, HORECA ET GROSSESSES)

 **12.500**
NOMBRE DE RÉFÉRENCES
(ÉPICERIE SÈCHE, PRODUITS FRAIS ET PRODUITS SURGELÉS)

 **18 CENTRES DE DISTRIBUTION,**
19 PLATEFORMES ET
435 CAMIONS

 **TOUTE LA FRANCE**

 **1.762**
NOMBRE DE TRAVAILLEURS
EN ETP (+90)

 **LE GOÛT DE
L'ENGAGEMENT**

 **PROAPRO.FR**

Le chiffre d'affaires de Pro à Pro a progressé de 3,7% sur un marché en stagnation marqué par une forte concurrence. Le marché de l'Horeca (« restauration commerciale ») se contracte depuis plusieurs années déjà, les attaques terroristes de Paris lui ayant porté un coup supplémentaire. La restauration sociale (hôpitaux, écoles, cantines d'entreprise, etc.) représente les trois quarts du chiffre d'affaires et a enregistré de bons résultats. Pro à Pro a attiré de nombreux nouveaux clients, principalement dans le segment des clients indépendants. Le haut degré de service et le formidable travail de l'équipe commerciale n'y sont pas étrangers. Les deux tiers de l'ensemble des contrats sont conclus par l'équipe commerciale. Les contrats nationaux sont négociés avec les directions des grandes entreprises et représentent un tiers du chiffre d'affaires. Pro à Pro investit continuellement dans le savoir-faire de ses quelque 170 responsables des ventes et 112 télévendeurs. L'entreprise de foodservice organise des formations afin que les collaborateurs soient en mesure de venir en aide aux clients grâce à leurs connaissances.

Pleins feux sur l'excellence opérationnelle

La marge s'est maintenue et le résultat d'exploitation a connu une nette progression. Pour parvenir à de telles performances, Pro à Pro a œuvré sans relâche à la maîtrise de ses coûts et à son excellence opérationnelle. L'entreprise de Foodservice a notamment optimisé sa gestion

des déchets et investi dans ses processus logistiques. Avec l'introduction de l'outil de planification Ortec, Pro à Pro entend réduire encore davantage les frais de transport. Le déploiement du système vocal pour la préparation dans les centres de distribution a permis de réduire le taux d'erreurs et d'accroître la qualité du service fourni aux clients. Par ailleurs, l'entreprise opte désormais pour l'enlèvement de certains produits chez les fournisseurs pour des raisons d'efficacité.

Nouveaux centres de distribution

Depuis septembre 2015, la nouvelle plateforme est opérationnelle dans la ville de Gap, dans le département des Hautes-Alpes. La plateforme compte 12 quais de déchargement et assure un meilleur approvisionnement des clients de la région de Provence-Alpes-Côte d'Azur. En outre, Pro à Pro n'est désormais plus obligé de louer un bâtiment à Gap. L'entreprise a également inauguré un centre de distribution (CD) flambant neuf en Martinique. Le CD affiche une superficie de 1.800 m² et peut stocker à la fois de l'alimentation sèche, des produits frais et des produits surgelés. Lors de l'exercice précédent, Pro à Pro avait déjà mis en service un nouveau CD en Guadeloupe. Et, au cours de l'exercice à venir, le CD de Chaponnay, au sud de Lyon, sera agrandi de 3.000 m² supplémentaires. La superficie totale passera ainsi à 9.000 m².



PRO À PRO MOMENTS FORTS

Développer les marques maison

L'entreprise de Foodservice étend sans cesse son offre en marques maison d'alimentation sèche et de produits frais. Pro à Pro se trouve ainsi en mesure de proposer des prix encore plus serrés, principalement pour ses gros clients et les appels d'offre publics. Les clients apprécient les marques maison. Introduite en 2014 et proposant du poisson en conserve, la marque maison Saint-Elme a rapidement gagné en popularité auprès des clients professionnels. Et les chiffres de vente de Cap d'Or, la marque maison de café, ont progressé de pas moins de 50% en 2015. Pro à Pro investit également dans de nouveaux produits et des recettes pour la marque maison Dédicaces Culinaires. Pour la conception des recettes, l'entreprise collabore notamment avec le fournisseur de légumes D'aucy.

Investir dans les territoires et départements d'outre-mer

Le chiffre d'affaires s'est maintenu par rapport à l'année passée dans les territoires et départements d'outre-mer. À la grande satisfaction de Pro à Pro, car la rentabilité s'est améliorée malgré les importantes dépenses uniques absorbées par la construction des CD en Guadeloupe et en Martinique. Ce sont surtout les segments de l'Horeca et de la distribution qui ont connu une belle croissance grâce à l'instauration des stocks tampons. En outre, la Guyane française a enregistré les meilleurs chiffres de croissance. Étant donné que Pro à Pro entend s'y développer, des projets sont à l'étude pour la construction d'un CD à 3 températures. Par ailleurs, l'entreprise examine les possibilités d'implantation d'un site sur l'île de Mayotte, dans l'océan indien.

200.000 repas pour 15.000 scouts

Du 16 au 23 juillet 2015, Pro à Pro a assuré l'approvisionnement de l'événement majeur « You're Up » à Strasbourg, organisé par les scouts et guides de France. Plus de 15.000 scouts venus des quatre coins d'Europe et 1.500 volontaires se sont réunis à l'intérieur et à l'extérieur de la salle de spectacles du Zénith pour leur grand jamboree.

Les 3 sites de Rungis, Chalette et Illkirch ont livré 200.000 repas et colis-repas. L'entreprise de Foodservice a ainsi fourni 20.000 litres de lait, 17.000 litres de jus d'orange et 3.000 m³ d'eau. Malgré l'ampleur de l'événement, tout s'est parfaitement bien déroulé. Les scouts français collaborent de longue date avec Pro à Pro en raison de son attitude rigoureuse et de son service exceptionnel.





Colex (Colruyt Export) réunit les activités d'exportation belges et françaises de Solucious et Pro à Pro. La division d'exportation de Colruyt Group livre des articles de détail et de Foodservice par conteneur ou par avion dans le monde entier. Des prix serrés, des produits frais et un service global unique, tels sont les principaux atouts de Colex. Les commerçants, grossistes et supermarchés africains offrent les principaux débouchés.

Colex propose un assortiment complet en « trois températures » : épicerie, produits frais et produits surgelés. Les clients peuvent opter pour différentes catégories de prix parmi les marques nationales et les marques maison. Les marques premier prix Econom et Everyday proposent le prix le plus bas. Belle France et Boni Selection, présentent, eux, un excellent rapport qualité-prix.

Le chiffre d'affaires de Colex est comptabilisé dans l'activité de Foodservice.

◦ 1995

👤 400
CLIENTS

📦 30.000
PRODUITS DE DÉTAIL
➡ 11.000
PRODUITS DE FOODSERVICE

📍 50
PAYS

🎯 YOU ORDER,
WE MAKE SURE

💻 COLEX-EXPORT.COM

Colex a attiré lors de cet exercice 50 clients en plus et a vu son C.A. progresser à près de EUR 40 millions. L'Afrique est de longue date son principal marché. Parallèlement, Colruyt Export explore de nouveaux marchés, l'Asie et, plus particulièrement, la Chine ayant le vent en poupe ces dernières années.

Peau neuve pour le site web, le logo et le slogan

Colex entend poursuivre sa croissance et investit massivement à cette fin dans la qualité de son service. Le site web a fait peau neuve et gagné en clarté pour les nouveaux clients. Les visiteurs peuvent à présent choisir parmi le français, l'anglais et l'allemand et le processus de commande a encore été simplifié. Les commandes en ligne représentent 20% du C.A. Pour renforcer son positionnement sur le marché, l'entreprise a adopté un nouveau logo et un nouveau slogan: « You order, we make sure ». Le service global unique est ainsi mis en lumière. Les clients bénéficient d'un service complet, de l'achat jusqu'au port ou à l'aéroport de destination, formalités douanières et autorisations comprises. Colex les conseille aussi dans l'aménagement de leurs magasins et le choix de produits.

Pleins feux sur le département des ventes

Colex poursuit le développement de son département des ventes afin d'attirer plus de nouveaux clients. Les account managers pros-

pectent intensivement sur le terrain et Colex est présent à toutes les foires professionnelles majeures dans le monde, qui lui permettent de gagner en visibilité, d'en apprendre davantage sur ses concurrents et de nouer des premiers contacts avec ses clients. Ces 3 dernières années, Colruyt Export a eu un stand à 35 foires.



1.300
CONTENEURS
EXPORTÉS PAR AN

Investissement dans les marques maison

Colex investit sans cesse dans sa vaste gamme de marques maison, qui lui permet notamment de se distinguer de la concurrence. Ces produits représentent 70% des ventes internationales. La qualité européenne est très appréciée sur les autres continents. Les produits de la marque maison française Belle France jouissent ainsi d'une grande popularité dans les anciennes colonies françaises et en Chine. Pour donner un coup de fouet aux exportations vers les anciennes colonies britanniques, Colex œuvre à la création d'emballages adaptés pour Everyday. Les informations sur les produits en anglais sont essentielles pour pouvoir y développer ses exportations.





AUTRES ACTIVITÉS

Le chiffre d'affaires des autres activités s'élevait à EUR 593,2 millions (-8,6%). Les autres activités regroupent :

- DATS 24 83
- Symeta 85
- Eoly 86
- Participations dans les parcs éoliens offshore 88

DATS 24

DATS 24 offre la possibilité à ses clients de faire le plein partout et aux meilleurs prix. Le spécialiste en carburant de Colruyt Group se démarque par sa politique écologique et durable. DATS 24 est synonyme de plein malin. 70% des stations sont érigées à côté d'un magasin du groupe. Les clients gagnent donc du temps et économisent des kilomètres. Ils peuvent par ailleurs gonfler gratuitement leurs pneus à chaque station. DATS 24 prodigue en outre des conseils de conduite économique et écologique.

DATS 24 est le 1^{er} fournisseur de carburant en Belgique à proposer dans ses stations du gaz naturel pour véhicules (CNG ou Compressed Natural Gas). Le gaz naturel est meilleur marché à la pompe et plus écologique. De plus, les véhicules qui y recourent sont plus silencieux, consomment moins et rejettent 12% de CO₂, 70% d'oxydes d'azote (NOx) et 95% de particules fines en moins que les véhicules diesel. En outre, les véhicules au gaz naturel n'émettent aucun benzène, substance cancérogène et autre suie.

- **1972**
- EUR 542,3 MILLIONS CHIFFRE D'AFFAIRES (-8,9%)
- 112** STATIONS (27 PROPOSANT DU CNG)
- 37** NOMBRE DE TRAVAILLEURS EN ÉTP (-1)
- LE PLEIN MALIN
- DATS24.BE

DATS 24 a réalisé un solide exercice. Sur un marché marqué par une rude concurrence des prix, le C.A. a diminué, conformément aux prévisions, en raison de la volatilité du prix des matières premières et de la forte chute du prix à la pompe (-15%). Les volumes écoulés ont légèrement progressé, à la suite principalement de l'ouverture de 7 nouvelles stations. DATS 24 a par ailleurs attiré de nouveaux clients grâce à ses prix serrés.

Depuis cet exercice, la contribution des stations DATS 24 françaises est intégrée au C.A. des magasins Colruyt français. Reportez-vous aux pages 58 et 59 pour en savoir plus sur Colruyt France.

DATS 24 prévoit que la rentabilité restera sous pression pour les années à venir. Les prix des carburants sont bas, les véhicules consomment moins et les carburants alternatifs gagnent du terrain. L'ouverture d'une douzaine de nouvelles stations est programmée pour l'exercice à venir. À terme, DATS 24 entend atteindre les 200 stations en Belgique, réparties uniformément sur tout le territoire.

Investissements continus dans des audits environnementaux

En 2015, DATS 24 a obtenu sa troisième certification ISO 14001 consécutive pour son système de gestion environnementale. Ce certificat est décerné aux entreprises qui ne ménagent pas leurs efforts en faveur de l'environnement. DATS 24 est l'un des rares fournisseurs de carburant à l'obtenir. DATS 24 suit systématiquement la législation environnementale la plus stricte et vise l'amélioration

continue de sa politique et de ses prestations en la matière. Les stations sont ainsi équipées d'une piste étanche et de réservoirs dotés d'une double paroi antipollution.

Atelier à succès à la Colruyt Group Academy

L'atelier « Plus vert sur la route » organisé par DATS 24 dans le cadre de l'Academy a un succès grandissant. Les consommateurs y apprennent tout ce qu'il faut savoir sur le gaz naturel pour véhicules et les moyens de transport alternatifs. Ils peuvent aussi s'y essayer aux véhicules au CNG et aux véhicules et vélos électriques. DATS 24 organise ces ateliers en Wallonie et en Flandre et bénéficie du soutien d'Eandis, de D'Ieteren et de Granville.

Soutien aux actions de sécurité routière

DATS 24 est très attentif à la sécurité routière et soutient les organisations XIU/JTVOI, la Fondation flamande du trafic et l'asbl TFSR. La collaboration est particulièrement étroite avec XIU/JTVOI. DATS 24 élaboré des campagnes de communication, met du matériel promotionnel à disposition et communique abondamment sur les actions de XIU/JTVOI. DATS 24 et XIU/JTVOI atteignent ainsi 150.000 écoliers. Pour le concours Pimp Your Fluo-jacket de XIU, DATS 24 a remis 750 vestes fluo à chacune des 5 écoles lauréates. 61 écoles avaient transmis leur projet de veste fluo. L'asbl XIU/JTVOI représente 169 écoles secondaires en Flandre et encourage les jeunes à porter davantage de matériel réfléchissant et fluorescent dans le trafic.



DATS 24 MOMENTS FORTS

DATS 24 derrière la percée du gaz naturel en Flandre

DATS 24 ne ménage ni ses moyens ni ses efforts pour permettre la percée du gaz naturel pour véhicules (CNG) en Flandre. Le spécialiste en carburant investit massivement dans l'extension de son réseau CNG. Cet exercice a vu l'inauguration de 12 nouvelles stations, portant leur nombre total à 27. Et le compteur passera à 40 en juillet 2016. Le fournisseur de carburant ambitionne les 65 stations au CNG en Belgique pour mars 2018.

DATS 24 prévoit pour 2016 un doublement du nombre de véhicules roulant au CNG en Belgique, portant leur nombre à près de 5.000. Dans la foulée du Salon de l'Auto, les ventes ont culminé à plus de 500 exemplaires. La campagne média de grande envergure « Le gaz naturel sort enfin du placard » orchestrée par DATS 24 et les primes allouées par l'Association Royale des Gaziers de Belgique n'y ont pas été étrangères. À l'achat d'un véhicule roulant au gaz naturel, les consommateurs bénéficiaient d'une prime unique de EUR 1.000. Toutes les primes flamandes pour 2016 étaient épuisées dès la fin du Salon de l'Auto. Le gouvernement flamand promeut également l'achat de véhicules au CNG. En Flandre, les propriétaires de tels véhicules sont exemptés de taxe de mise en circulation (TMC) et de taxe annuelle de circulation jusqu'en 2020.

DATS 24 note l'accroissement de l'intérêt général pour le gaz naturel. Non seulement les consommateurs, mais également les entreprises, les autorités et les localités manifestent leur intérêt. Par ailleurs, l'offre en véhicules roulant au CNG augmente chaque année et un nombre croissant de fournisseurs de carburant se met à proposer du gaz naturel.

DATS 24 est également convaincu que le gaz naturel est un carburant de transition. « Nous sommes fermement convaincus que l'hydrogène sera le carburant de l'avenir » explique le business unit manager, Raf Flebus. « Mais il nous faudra encore 10 à 20 ans pour y parvenir. Et nous ne pouvons pas nous permettre d'attendre si longtemps. La terre se réchauffe et la qualité de notre air régresse dramatiquement. En Belgique, et surtout en Flandre, la problématique des particules fines est particulièrement présente. C'est pourquoi nous investissons massivement dans le CNG dès à présent. En outre, les véhicules roulant au gaz naturel présentent divers avantages : ils sont silencieux et souples, financièrement plus intéressants et présentent une autonomie comparable à celle des véhicules conventionnels. »

GRÂCE AU CNG,
NOUS ŒUVRONS À LA QUALITÉ
DE L'AIR DÈS AUJOURD'HUI

RAF FLEBUS, BUSINESS UNIT MANAGER DE DATS 24

Première station au CNG de Wallonie

Juste après la clôture de l'exercice, DATS 24 a ouvert à Gosselies, près de Charleroi, sa 1^{re} station au CNG de Wallonie. DATS 24 a l'intention de faire décoller le CNG et d'ouvrir plusieurs stations dans le sud du pays, en commençant par Ghislenghien, Braine, Genappe, Jemeppe, Namur et Seraing. DATS 24 espère pouvoir compter sur le soutien des communes et autorités wallonnes pour poursuivre l'extension de son réseau de stations au CNG.





Symeta est le spécialiste d'impression et de gestion de documents de Colruyt Group.

Symeta simplifie et optimise les flux de documents et d'informations, dispose d'une technologie d'impression unique et est un acteur majeur dans le monde de la communication marketing spécialisée. Symeta se consacre principalement aux publipostages, 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.

Les clients internes et externes représentent respectivement 75% et 25% du chiffre d'affaires.

Le premier exercice complet depuis la fin des activités offset vient de prendre fin. Durant cette période, Symeta a attiré 21 nouveaux clients, ce qui démontre que le chemin poursuivi trouve de nombreux échos sur le marché. Symeta assiste principalement les entreprises dans leur communication pertinente et personnalisée à l'intention de leurs clients. Symeta est également actif sur les foires spécialisées telles que Co-Reach et Drupa afin d'améliorer sa notoriété dans le secteur.

Symeta a également misé sur l'optimisation des activités existantes. Il a ainsi investi dans un nouveau système de planification et un logiciel de marquage et de traçabilité. Ces outils doivent lui permettre de respecter les délais serrés encore plus facilement. Parallèlement, le logiciel autorise la rationalisation de l'actuelle capacité des machines.



MOMENTS FORTS

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

EUR 4,4 MILLIONS
CHIFFRE D'AFFAIRES EXTERNE
(-21%)

156
NOMBRE DE TRAVAILLEURS EN
ÉTP (-4)

**SMART PRINT + DOC
SOLUTIONS**

SYMETA.BE

200.000 couvertures uniques pour Knack

Symeta a élaboré pour l'éditeur Roularta une campagne de publipostage visant à recruter des abonnés pour l'hebdomadaire Knack. 200.000 clients potentiels ont trouvé dans leur boîte l'hebdomadaire, doté d'une couverture supplémentaire unique et personnalisée avec, entre autres, le prénom du destinataire et un cadeau de bienvenue différent. Symeta a apporté ses conseils dans la sélection des adresses et pour différents paramètres et a assuré l'impression numérique.



Un coffre électronique pour les collaborateurs

Avec le concours de BP&S, Symeta a développé un « coffre électronique » pour les collaborateurs de Colruyt Group. Ceux-ci reçoivent, par le biais de cette application en ligne, des documents liés à l'entreprise, tels que les fiches de paie, qu'ils peuvent consulter au travail comme à leur domicile. Cette application est respectueuse de l'environnement, génère de substantielles économies en frais d'impression et d'envoi et accélère la disponibilité de ces documents tout en simplifiant leur recherche. Le coffre électronique sera déployé progressivement dans l'ensemble du groupe.

EOLY

COLRUYTGROUP ENERGY

Le producteur d'énergie durable de Colruyt Group génère de l'électricité à partir d'éoliennes, de panneaux solaires, de cogénération et de biomasse. Pour ce faire, Eoly recourt à des technologies existantes tout en expérimentant des techniques innovantes, telles que l'hydrogène, afin de se préparer pour le futur.

Eoly livre de l'électricité durable aux départements et sociétés internes de Colruyt Group ainsi qu'à des externes. Il se profile comme un fournisseur fiable et transparent et ambitionne, avec le concours de ses clients, de réduire leur consommation énergétique et de rendre l'approvisionnement en énergie plus durable.

À terme, Eoly entend proposer exclusivement de l'électricité verte produite par ses propres soins. Environ 25% de l'énergie fournie par Eoly provient de sa propre production. Le reste est acheté auprès de grands acteurs du marché de l'énergie. Par ailleurs, Eoly a l'intention à l'avenir de produire suffisamment d'électricité pour couvrir l'ensemble des besoins en énergie du groupe.

Eoly souhaite entretenir une relation durable avec les riverains des parcs éoliens et leur offre à cette fin l'opportunité d'acquérir une participation par le biais d'Eoly Coopération.

WE-Power devient Eoly

Depuis fin novembre 2015, le producteur et fournisseur d'énergie de Colruyt Group s'appelle Eoly. Eoly ne se concentre pas uniquement sur l'éolien, mais puise également de l'énergie de panneaux solaires et gère l'installation de cogénération ainsi que la station à hydrogène du centre de distribution de Dassenveld, à Hal. Eoly poursuivra le développement du parc de production existant et continuera d'investir dans des formes innovantes de production et de stockage d'énergie. Les turbines du site de Laekebeek, à Lot (Beersel), sont les premières à arborer le nom Eoly.

Eoly est fermement persuadé que l'énergie renouvelable représente l'avenir. « Nous voulons jouer un rôle de précurseur dans la lutte contre le réchauffement climatique. Nous considérons qu'il est de notre devoir d'inspirer les pouvoirs publics et les entreprises à travers toutes nos réalisations », explique Stephan Windels, business unit manager. « Nous avons été conviés comme orateurs par la Commission européenne à la Conférence de Paris de décembre 2015 sur le climat, en reconnaissance de nos efforts. »



■ ■ ■ EOLY VEUT JOUER UN RÔLE DE PRÉCURSEUR DANS LA LUTTE CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE ■ ■ ■

STEPHAN WINDELS, BUSINESS UNIT MANAGER D'EOLY

Un fournisseur d'énergie fiable

Eoly a confirmé ses bons débuts comme fournisseur externe d'énergie. L'entreprise garantit à ses clients une offre stable en énergie durable au meilleur prix. Eoly aide également ses clients à consommer leur énergie de manière durable, notamment au moyen de mesures de consommation et à travers des conseils d'économie d'énergie. Les clients externes

représentent 20% du chiffre d'affaires. Il s'agit d'entrepreneurs de Retail Partners Colruyt Group, de magasins ZEB et d'entreprises avec lesquelles Eoly collabore sur des projets de production. Ces clients permettent à Eoly d'explorer le marché b2b et de composer avec ses exigences avant de passer à la vitesse supérieure par la suite.



EOLY MOMENTS FORTS

10 turbines début 2016

Le site de Laekebeek, à Lot, s'est enrichi de 2 nouvelles turbines. Eoly a par ailleurs érigé 3 éoliennes le long du canal Bruxelles-Charleroi à Sint-Pieters-Leeuw. L'une d'elles est la propriété d'Eoly, les 2 autres appartiennent à la coopérative Ecopower. Les 3 turbines en gestion propre possèdent chacune une puissance de 2 mégawatts (MW) et produisent suffisamment d'électricité pour couvrir la consommation de 4.100 ménages, ce qui représente une réduction de 4.400 tonnes de CO₂ par an. Les 3 nouvelles turbines portent le total à 10 à la clôture de l'exercice. Eoly possédait déjà 3 éoliennes au centre de distribution (CD) de Dassenveld, à Hal, 1 au CD de Ghislenghien, 2 à Ypres et 1 à Spy.

Au printemps 2016, Eoly a érigé sur le terrain de Colruyt Group Fine Food Meat, à Hal, une turbine de 3,4 MW, qui fournira directement de l'électricité à l'activité de transformation de la viande. De plus, 4 nouvelles éoliennes viendront compléter les sites en gestion propre au cours du prochain exercice. Eoly bâtit une éolienne de 2 MW à côté du CD d'Ollignies et 3 turbines sur le site de Dassenveld, à Hal. En outre, Eoly prépare la construction de parcs éoliens à Ostiches et à Frasnes-lez-Anvaing, dans la province de Hainaut.

Permis de livraison de gaz naturel

Le spécialiste de l'énergie a obtenu les permis nécessaires au lancement, dans un avenir proche, de son activité de fournisseur de gaz naturel. Eoly est convaincu que cette expansion se révélera rentable. Le nombre de véhicules et de stations au CNG connaît ces dernières années une forte croissance en Belgique, principalement sous l'impulsion de DATS 24. Pour en savoir plus sur DATS 24 et le gaz naturel pour véhicules, reportez-vous à la page 84.

Eoly Coopération: les clients co-investissent dans l'éolien

Fondée par Colruyt Group, Eoly Coopération est une S.C.R.L. destinée aux particuliers désireux d'investir dans de futures éoliennes. Les participants mettent de l'argent à disposition et deviennent de ce fait copropriétaires de toutes les turbines d'Eoly Coopération (1 turbine dans chaque parc d'Eoly). Ils possèdent 1 voix lors de l'Assemblée générale annuelle.

Après réception des autorisations définitives, les riverains jouissent d'un droit de préemption sur la souscription. Chaque particulier peut acquérir 20 parts maximum de EUR 250 et reçoit une gratification financière annuelle pour son investissement. La coopérative prévoit, à moyen terme, de distribuer un dividende se situant entre 4% et le plafond légal de 6%. Toute personne qui investit participe à la durabilité de l'approvisionnement énergétique en Belgique. Pour la construction des turbines, Eoly Coopération sollicite l'expertise d'Eoly et œuvre dans le respect des valeurs de Colruyt Group. La première turbine coopérative verra le jour près du centre de distribution de Dassenveld, à Hal. En outre, les parcs éoliens de Frasnes-lez-Anvaing et d'Ostiches comprendront chacun 1 turbine coopérative. Début avril 2016, 731 particuliers s'étaient portés candidats à l'investissement. Colruyt Group recherche en permanence des emplacements favorables à l'implantation de nouveaux parcs éoliens.



Agrandissement de la station à hydrogène

Colruyt Group a procédé à l'augmentation de la capacité de sa station à hydrogène sur le site de Dassenveld, à Hal. À travers cet agrandissement et l'ajout d'une pile à combustible, le groupe entend démontrer la faisabilité du stockage et du transport d'électricité verte sous la forme d'hydrogène. La production d'hydrogène est assurée par Eoly. Pour en savoir plus sur l'hydrogène, reportez-vous aux pages 31, 32 et 84.



PARCS ÉOLIENS OFFSHORE MOMENTS FORTS



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 Parkwind, Colruyt Group détient une participation indirecte dans les parcs éoliens opérationnels Belwind (24,70%), Northwind (18,04%) et dans le futur parc éolien Nobelwind (24,70%). Korys, le holding de la famille Colruyt, et le gouvernement flamand (par le biais de la « Participatie Maatschappij Vlaanderen ») détiennent aussi des parts dans Parkwind.

Colruyt Group poursuivra ses investissements dans l'énergie éolienne offshore. Grâce à Parkwind, le groupe accumule de l'expérience dans le développement, la construction et l'exploitation d'éoliennes offshore. Dans les années à venir, Colruyt Group approfondira son expertise avec le concours de ses partenaires.

En investissant dans des parcs éoliens en mer, Colruyt Group assume son rôle social. L'énergie éolienne offshore aide la Belgique à adapter son offre énergétique à la demande et contribue à la réalisation de l'objectif climatique européen : puiser 20% de l'ensemble des besoins en énergie dans des sources renouvelables d'ici 2020.

Importante production pour Belwind et Northwind

La production des parcs éoliens Belwind et Northwind est conforme aux prévisions. Lancé en 2010, Belwind compte 55 turbines sur le Bligh Bank et présente une capacité de 165 MW (mégawatts). Parkwind détient une participation de 41,08% dans Belwind. Le conglomérat japonais Sumitomo Corporation en détient 39,02% et le fonds d'investissement néerlandais Meewind 19,90%. Northwind a été inauguré en 2014 sur le Banc Louis. Les 72 éoliennes de 3 MW chacune peuvent ravitailler 250.000 ménages en électricité verte. Aspiravi détient 40% de Northwind. Parkwind et Sumitomo Corporation détiennent chacun 30%.

Financement bouclé pour Nobelwind

En octobre 2015, la S.A. Nobelwind a bouclé le financement de la construction du parc éolien éponyme au large de la côte belge. Ce parc prendra place sur le Bligh Bank et constitue la deuxième phase du projet Belwind. La construction a été lancée au printemps 2016. Pour la première fois, Nobelwind se joint à des fournisseurs à la fois européens et non européens pour la construction de ce parc éolien. D'une capacité totale de 165 MW, les 50 turbines pourront couvrir les besoins en électricité de 186.000 ménages. Le parc éolien entrera en service durant le second semestre 2017. Nobelwind acheminera son électricité sur le réseau belge à travers le câble électrique commun que le parc partagera avec Northwind. Toutes les autorisations nécessaires ont été obtenues au cours de cet exercice.



LE NOMBRE TOTAL
D'ÉOLIENNES
DE BELWIND &
NORTHWIND

Refinancement de Belwind

Le parc éolien Belwind a refinancé en décembre 2015 ses crédits à long terme encore en cours, qui se montaient à EUR 400 millions. La durée des crédits a par ailleurs été prolongée de 2 ans, passant de 15 à 17 ans. Dans le cadre du refinancement, Belfius et les banques néerlandaises Rabobank et ASN Bank ont racheté l'intégralité de la dette résiduelle à long terme. Belwind a procédé à ce refinancement pour compenser la baisse du prix de l'électricité. De plus, le marché dispose de plus de liquidités qu'en 2009.

Monitoring permanent des parcs éoliens

La production supérieure à la moyenne des parcs éoliens Belwind et Northwind est due notamment au travail de grande qualité fourni par l'équipe « Operations & Maintenance » de Parkwind, à Ostende. Une équipe spécialisée de 15 collaborateurs hautement qualifiés surveille et gère en permanence le fonctionnement de toutes les éoliennes et assiste les équipes d'entretien lorsque la production d'une turbine présente des écarts ou en cas de panne. C'est notamment grâce à ce suivi continu que les turbines présentent un haut degré de disponibilité et que la production dépasse les estimations formulées lors des investissements. L'équipe « Operations & Maintenance » assure également l'entretien et l'exploitation des installations à haute tension en mer. Établir son équipe d'entretien à la côte belge permet à Parkwind d'y créer une valeur ajoutée ainsi que des emplois.



AquaValue : étude d'aquaculture dans les parcs éoliens

En sa qualité de membre du consortium AquaValue, Colruyt Group examine la faisabilité économique et technique d'élever du poisson, des coquillages et des algues marines dans les parcs éoliens au large de la côte belge. AquaValue est un consortium composé de 11 partenaires qui étudient le potentiel de l'aquaculture intégrée en Flandre et en mer du Nord. Combiner l'aquaculture aux activités économiques des parcs éoliens permet une utilisation commune des moyens, de l'espace et du personnel.

Feu vert pour Northwester 2

Le permis de bâtir pour le parc éolien Northwester 2 a été accordé au cours de cet exercice. Northwester 2 pourra développer une capacité de 224 MW maximum dans la plus grande zone de concession de la mer du Nord. Northwester 2 se situe au nord du Bligh Bank, à 60 kilomètres de la côte belge. TTR Energy en est le principal actionnaire, avec une participation de 48%. Colruyt Group détient une participation directe de 30% et se prépare en interne aux étapes suivantes du processus de construction.



ACTIVITÉS CORPORATE

Les activités corporate englobent l'ensemble des directions, des départements et des services de support. Tous les services de support belges sont en contact avec leurs pendants au sein des divisions étrangères.

- *Technics, Real Estate & Energy* 91
- *Business Processes & Systems* 93
- *Finance* 95
- *People & Organization* 96
- *Colruyt Group Academy* 98
- *Corporate Marketing* 100
- *Customer Communication & Experiences* 101
- *In Contact* 102
- *Collibri Foundation* 103

TECHNICS, REAL ESTATE & ENERGY

Technics, Real Estate & Energy est le service technique interne de Colruyt Group en Belgique et au Luxembourg. Il œuvre également pour les magasins Dreamland en France. Le partenaire soutient la croissance de Colruyt Group et fournit un travail professionnel rapide et efficace. Technics, Real Estate & Energy se distingue par sa propension aux solutions durables et innovantes et dépasse fréquemment le cadre de ses obligations légales.

Technics, Real Estate & Energy propose un service complet, de l'étude à la conception, en passant par l'achat, la construction, l'installation et, enfin, l'entretien. Les 1.300 collaborateurs sont tous des spécialistes aux profils les plus divers. Le service technique compte ainsi notamment dans ses rangs des techniciens, des menuisiers et des électriciens, mais aussi des architectes, des ingénieurs, des peintres et des dessinateurs. Ensemble, ils conçoivent, construisent et transforment des magasins, des complexes de bureaux, des stations de carburant, des centres de distribution, etc. Ils assurent également la protection anti-incendie et antivol. Par ailleurs, ils entretiennent les véhicules, les machines et les bâtiments, et ils effectuent des travaux d'installation et de réparation.

Enfin, Technics, Real Estate & Energy améliore l'efficacité énergétique des bâtiments en leur appliquant systématiquement des techniques écologiques et durables, dans le strict respect de la gestion de l'environnement.

Un centre de formation en gestion propre

Technics, Real Estate & Energy a inauguré son centre de formation en septembre 2015. Les collaborateurs y bénéficient de formations rapides et complètes dans un environnement sûr et contrôlé. Ils apprennent à maîtriser diverses machines et technologies et suivent des cours de perfectionnement et d'introduction. Ils acquièrent également des techniques et des aptitudes qui ne s'apprennent pas sur les bancs de l'école, comme la réfrigération au propane. Grâce à son centre de formation, le service technique est en mesure d'adapter les formations à ses propres besoins et spécialisations. Il permet également au département de réaliser des économies en développant le savoir-faire de ses collaborateurs. Par exemple, former les opérateurs à résoudre des problèmes par eux-mêmes permet au service technique de limiter le recours aux externes pour effectuer des réparations.



Pleins feux sur la protection anti-incendie

Technics, Real Estate & Energy adopte pour la protection anti-incendie des mesures particulières qui dépassent le cadre légal. Le service technique conçoit et construit des bâtiments et des installations aussi ignifugés que possible et sensibilise les collaborateurs aux dangers et aux coûts d'un incendie. Le service dispose de son propre système de surveillance, fait appel à des responsables de bâtiment et utilise des outils tels que des gicleurs, des détecteurs et des caméras infrarouges. En outre, il fait part aux constructeurs et aux fournisseurs de ses idées et de ses expériences avec les machines et les installations acquises. Ces nombreux efforts peuvent compter sur l'assentiment des assureurs et du Conseil supérieur de la sécurité contre l'incendie et l'explosion.

Le département Concept pour des magasins frais et contemporains

Le département Concept a poursuivi son développement. Il imagine de nouveaux concepts pour les activités commerciales de Colruyt Group et a pour vocation de maintenir le caractère frais et contemporain des magasins existants. De par son appartenance au groupe, ce département comprend parfaitement l'esprit de l'entreprise et les besoins spécifiques des formules de magasins. Le département Concept a notamment réalisé la nouvelle génération de magasins OKay et Spar. Pour en savoir plus, reportez-vous aux pages 51 et 73.

NOUS RECHERCHONS SYSTÉMATIQUEMENT LA SOLUTION LA PLUS ÉCOLOGIQUE DANS NOS NOUVELLES CONSTRUCTIONS ET TRANSFORMATIONS

KOEN BAETENS, DIRECTEUR DE TECHNICS, REAL ESTATE & ENERGY

Nouveau siège à Hal

Les travaux du siège de Hal vont bon train et seront terminés au cours du prochain exercice. Le nouveau bâtiment respecte les principes d'économie d'énergie. Les installations sanitaires sont alimentées par l'eau de pluie, la cantine est surmontée d'un toit végétal et l'inertie thermique du béton assure le refroidissement passif du bâtiment. L'éclairage LED dépend d'une commande centralisée et tient compte de la présence humaine et de la lumière incidente du jour. En outre, l'aération repose sur le principe du refroidissement adiabatique. Naturel et particulièrement économique, ce système refroidit l'air par évaporation d'eau. Depuis avril 2016, 350 collaborateurs ont pris progressivement leurs quartiers dans le bâtiment.



Verdissement du parc automobile

Colruyt Group s'emploie en permanence à rendre son parc automobile plus vert. Au cours de cet exercice, 242 voitures roulant au gaz naturel (CNG) sont venues enrichir le parc automobile, portant leur nombre total à 499. Le groupe encourage les collaborateurs qui ont droit à une voiture de société à opter pour un véhicule roulant au gaz naturel. Plus de 30% des collaborateurs qui pouvaient choisir un nouveau véhicule au cours de cet exercice ont opté pour un modèle au CNG. La vaste gamme de voitures de société au CNG s'étoffe régulièrement de nouveaux modèles. Au 31 mars 2016, Colruyt Group comptait 20 camionnettes et 1 camion au gaz naturel, 4 voitures électriques, 1 camionnette électrique et 1 voiture à hydrogène. DATS 24 est le pionnier du CNG en Belgique. Plus d'infos à la page 84.

Plans d'urgence pour les partenaires internes

Technics, Real Estate & Energy a conçu des systèmes de « Business Continuity Management » (BCM) pour tous les partenaires internes. Le service technique a recensé les menaces potentielles et élaboré des scénarios visant à assurer la continuité des activités commerciales durant les situations d'urgence sans perte de temps précieux. Ces plans d'urgence sont régulièrement mis en œuvre durant des exercices menés avec les partenaires internes. Le service technique actualise ponctuellement ces plans et y intègre de nouveaux concepts et technologies.

Reconnaissable sur la route

Les véhicules de service de Technics, Real Estate & Energy arborent à présent la nouvelle image de marque Colruyt Group. À travers elle, le service technique fait étalage de ses divers domaines d'expertise et démontre qu'il œuvre pour l'ensemble du groupe. Parallèlement, Colruyt Group accroît de la sorte son attractivité auprès des nouveaux collaborateurs.

Au cours de cet exercice, le département a également commencé à appliquer cette nouvelle image Colruyt Group à d'autres supports de communication. Les barrières de chantier en arborent à présent le slogan et le nouveau complexe commercial de Colruyt Group de Jambes fournit aux clients des informations sur la durabilité du bâtiment grâce aux bannières présentes sur le tapis roulant. Cette forme de communication sera davantage développée dans les années à venir.



BUSINESS PROCESSES & SYSTEMS

Business Processes & Systems (BP&S) délivre des processus opérationnels, des flux d'information et des systèmes de communication efficaces et de qualité. Au niveau de l'IT et de l'optimisation des processus, BP&S procure un support à toutes les divisions et sociétés du groupe. BP&S veille ainsi à ce que tous les collaborateurs puissent travailler plus efficacement.

BP&S compte une grande diversité de profils : de business process analyst à business architect en passant par software engineer et project manager. Le département répond aux besoins des développements technologiques rapides et les transpose dans les besoins spécifiques de Colruyt Group.

Business Processes & Systems compte 950 collaborateurs en Belgique, 50 en France et 330 en Inde. La division indienne contribue à compenser la pénurie de profils IT en Belgique. BP&S travaille en étroite collaboration avec des partenaires externes pour solliciter de manière flexible du personnel IT professionnel et acquérir en permanence de l'expertise.

650
PROJETS QUI
PORTENT LA
MARQUE DE
BP&S

IDnet : le cerveau collectif de Colruyt Group

Tous les collaborateurs peuvent désormais faire part de leurs idées, quelles qu'elles soient, sur l'application intranet IDnet. Cette plateforme conviviale rassemble toutes les idées et facilite leur concrétisation. IDnet succède au Téléphone Vert, en place depuis les années 70.

IDnet entend générer un afflux continu de toutes les idées possibles : pour un nouveau produit, un aménagement différent du magasin, l'adaptation d'une méthode de travail, etc. Chacun peut débattre des propositions publiées et réfléchir à leur développement ultérieur sur la plateforme. En outre, IDnet veut également devenir un lieu d'échange d'opinions sur les sujets d'actualité, tels que les embouteillages.

En impliquant et en soutenant au maximum les collaborateurs, IDnet entend augmenter la motivation, la joie au travail et l'esprit d'entreprendre. Colruyt Group veut que la plateforme anime l'ensemble de la firme à tous les niveaux et vise les 3.000 propositions pour la première année. BP&S a conçu la plateforme et a œuvré à sa réalisation en collaboration avec des parties internes et externes.



Soutien aux projets logistiques

BP&S n'a pas ménagé son soutien à différents projets logistiques au cours de cet exercice. En collaboration avec le spécialiste de l'automatisation Intrion, BP&S a participé à la mise au point du magasin de stockage et de préparation automatiques dans le nouveau centre de distribution (CD) d'Ath/Lessines. BP&S a également doté le CD de Collect&Go d'un système de gestion d'entrepôt. Par ailleurs, le département a apporté son soutien au déménagement vers le nouveau CD d'OKay et de Bio-Planet à Lot. Quant à l'intégration de la S.A. Alvocol à Retail Partners Colruyt Group, BP&S a participé à l'uniformisation des plateformes informatiques. Pour tout complément d'informations sur l'intégration de la S.A. Alvocol, reportez-vous à la page 71.

1^{re} étiquette de prix électronique couleur

Pour la première fois en Belgique, BP&S et Colruyt Meilleurs Prix ont testé dans le magasin Colruyt d'Avelgem une étiquette de prix électronique en couleur. Comparable à celle des liseuses, cette technologie permet une lisibilité claire de l'étiquette. Tous les prix rouges sont également affichés dans la couleur rouge de rigueur.

Grâce à ce nouveau système, Colruyt est en mesure de faire suivre plus rapidement les réactions de prix, pilotées de manière centralisée, et d'offrir de meilleures garanties encore quant à l'exactitude des prix affichés. De plus, Colruyt peut désormais se passer d'imprimer les étiquettes, de les transporter et de les placer en rayon. Les collaborateurs des magasins disposent ainsi de temps supplémentaire pour leurs tâches principales, comme la mise en rayon et le contact avec la clientèle. Colruyt équipera 2 autres magasins d'étiquettes de prix électroniques dans un avenir proche.



On recherche : de nouveaux collègues pour des projets ambitieux

BP&S recherche en permanence de nouveaux collaborateurs et recourt de plus en plus aux médias sociaux, tels que LinkedIn, pour ses recrutements. Fait remarquable, les collaborateurs de BP&S font office d'ambassadeurs et participent à la recherche de nouveaux collègues. Ils publient des offres d'emploi et montrent à l'aide de témoignages à quel point leur travail se révèle stimulant et intéressant. BP&S ne ménage pas ses efforts pour améliorer sa notoriété et son attractivité en tant qu'employeur. BP&S recherche principalement des functional analysts, des business process analysts, des business process engineers et des project managers.

BP&S India primé

La division informatique de BP&S en Inde s'est vu décerner un « Excellence in Employee Award 2016 » au congrès mondial des ressources humaines à Mumbai, en Inde. Le prix récompense l'enthousiasme dont font preuve les 330 collaborateurs dans diverses activités, auxquelles prennent parfois part des membres de leur famille. D'après le manager de division, Hari Subramanian, cette forte implication illustre la manière dont les collaborateurs mettent en pratique des valeurs du groupe telles que le respect, la cohésion et la croyance.

1 plateforme pour 3 enseignes

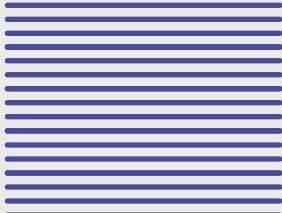
Début 2016, Dreambaby, Collishop et Dreamland ont passé à une même plateforme commune de commerce électronique, par phases. Le nouveau site web de Collishop et le webshop de Dreamland ont été mis en service respectivement en septembre et en octobre. Le site de Dreambaby et l'application de liste de naissance ont dû attendre 2016. Les sites web ont plus de fonctionnalités, sont aisément consultables sur smartphone et tablette et facilitent les achats en ligne. La migration non food a été un des plus grands projets d'e-commerce de la distribution belge. Plus de 100 personnes issues de Collishop, Dreamland, Dreambaby, BP&S et de CCX, comme des externes de TCS, IBM, Picelixir, Internet Architects et Nascom ont travaillé au projet.

FINANCE

La direction Finance soutient toutes les activités opérationnelles au sein de Colruyt Group. Elle propose un ensemble complet de services : du soutien à la facturation à la comptabilité, en passant par les rapports financiers et analytiques, l'élaboration de prévisions, la gestion des risques financiers et le soutien juridico-commercial. La direction compte environ 400 collaborateurs en Belgique, en France, en Inde et au Luxembourg, et examine en permanence les possibilités d'améliorer son efficacité et son effectivité afin d'élever sa prestation de services à un niveau supérieur.



**3.000
FACTURES
ENTRANTES
PAR JOUR**



Nouveau système ERP pour la gestion des flux de trésorerie

La direction Finance investit sans cesse dans la modernisation de son département, notamment grâce à l'instauration progressive d'un nouveau système ERP (Enterprise Resource Planning). Le module « Cash & Liquidity Management » de SAP a été intégré avec succès durant l'exercice écoulé.

Ce module SAP permet à Finance de procéder au suivi efficace des flux financiers entrants et sortants et, ainsi, de reconnaître, ventiler et analyser au détail près les quelque EUR 20 milliards de flux de trésorerie. Cet aspect se révèle important pour la gestion quotidienne de la trésorerie et pour les activités de prévisions de trésorerie. Par ailleurs, il devient également plus facile pour Finance de prendre des décisions sur les placements et de faire rapport au management sur la position de liquidité. Enfin, l'implémentation de SAP a également entraîné dans son sillage une joie au travail accrue auprès des collaborateurs concernés.

Colruyt Group a l'intention de déployer progressivement l'application SAP pour Finance dans les années à venir. Le nouvel ERP fait partie d'un programme de groupe et contribue à garantir les processus financiers et à soutenir le fonctionnement par processus intégré de l'organisation.



PEOPLE & ORGANIZATION

People & Organization coordonne et soutient la politique du personnel de Colruyt Group. Ses 5 départements nourrissent un même objectif: apporter du savoir-faire pour soutenir, développer et lier durablement les individus, les équipes et l'organisation.

Le partenaire RH propose un soutien complet, du traitement des salaires aux recrutements, en passant par un service médical et de prévention, des conseils sociaux et juridiques et les négociations avec les partenaires sociaux. People & Organization jauge aussi les besoins en termes de développement des individus, des équipes et de l'organisation, et possède un centre de connaissances couvrant des domaines RH tels que le développement des individus et des équipes, la rémunération, la croissance personnelle, la santé et le savoir-faire. La Colruyt Group Academy est un partenaire proche de People & Organization. Elle englobe les formations internes pour les collaborateurs du groupe et les ateliers externes pour les consommateurs. Plus d'infos aux pages 98 et 99.

8.560
ENTRETIENS ONT DONNÉ LIEU À
3.343
RECRUTEMENTS

Koen De Maesschalck élu manager RH de l'année

En mai 2015, le magazine économique Trends-Tendances ainsi qu'un jury d'experts indépendants ont élu Koen De Maesschalck manager RH de l'année. Le jury a salué la politique RH moderne menée dans un secteur où les collaborateurs jouent un rôle essentiel et qui est mis à mal par la conjoncture économique. Une politique qui fait la part belle à la diversité et à la flexibilité et qui stimule les rotations de fonction au sein du groupe, ouvrant la voie à l'épanouissement des collaborateurs. Colruyt Group voit dans cette récompense une validation externe de sa politique RH.

Changement de direction

Au 1^{er} octobre 2015, Koen De Maesschalck a quitté sa fonction de directeur après 7 années passées à la tête de People & Organization et de la Colruyt Group Academy. Il est désormais responsable des nouvelles divisions In Contact et Corporate Affairs & Communication, où il est en charge du nouveau Contact Centre, de la communication interne et des affaires publiques. Liesbeth Sabbe, manager de division Consultancy & Solutions auprès de BP&S, a succédé à Koen De Maesschalck. Elle poursuivra la professionnalisation de People & Organization menée par son prédécesseur et maintiendra le cap à suivre.

Recrutement sur Facebook et LinkedIn

Colruyt Group recourt de plus en plus aux canaux en ligne afin de trouver de nouveaux collaborateurs et d'accroître sa notoriété en tant qu'employeur. Parallèlement au nouveau site des offres d'emploi, le groupe joue la carte des médias sociaux. Sur la page Facebook « Travailler chez Colruyt Group », les collaborateurs expliquent les tenants et aboutissants de leur fonction, en quoi elle leur plaît et comment le groupe fait la différence en tant qu'employeur. Le groupe utilise LinkedIn notamment dans la recherche de profils BP&S spécifiques (plus d'infos en page 94). Colruyt Group prévoit 3.500 offres d'emploi pour l'exercice 2016-2017.



Investir dans l'orientation de carrière

Colruyt Group entend aider ses collaborateurs à améliorer leur perception de leur savoir-faire et de leurs objectifs de carrière. Pour ce faire, le groupe a procédé à un test sur l'orientation de carrière chez OKay, Bio-Planet et BP&S pendant 2 ans et les résultats se révèlent positifs. Une centaine de collaborateurs a suivi un parcours de quelques mois en vue d'obtenir une meilleure perception de leurs compétences, talents et motivations. Ils peuvent opérer des choix de carrière plus réfléchis et bénéficient de conseils concrets sur les fonctions qui leur conviendraient au sein de la firme.

People & Organization entend poursuivre le développement du service d'orientation de carrière à l'avenir et examine les avantages d'autres canaux, tels que les ateliers. « Toutes ces initiatives relèvent de notre propension à proposer des carrières durables, pour toute la vie active », explique Liesbeth Sabbe, directrice de People & Organization. « Colruyt Group veut valoriser, reconnaître ses collaborateurs et leur donner l'opportunité d'évoluer. La mobilité interne constitue un atout de notre politique. Un millier de collègues change de fonction chaque année au sein du groupe. »

Partenariats avec les hautes écoles

People & Organization emploie depuis cet exercice un collaborateur à temps plein afin de développer les partenariats avec les hautes écoles. Le groupe collabore depuis quelques années déjà avec différentes hautes écoles et universités afin d'échanger des connaissances sur l'environnement de chacun, de dégager des synergies et de pourvoir aux postes vacants. Chaque année, Colruyt Group compte pas moins de 100 postes vacants pour profils juniors dans la vente, la logistique et les services centraux. Il s'agit de postes offrant des possibilités d'évolution, tels que candidat gérant ou candidat chef d'équipe logistique et d'autres fonctions juniors dans la gestion des processus, le marketing, les achats, les finances, etc.

163 étudiants lors de la cinquième journée pour l'emploi

163 étudiants se sont présentés durant les 2 journées pour l'emploi destinées aux masters et bacheliers de dernière année. Ils se sont familiarisés avec les nombreuses opportunités proposées par le groupe de distribution. Au programme : visites, ateliers et entretiens avec des collaborateurs et des responsables de sélection. Parmi les 115 étudiants qui se sont présentés à la journée pour l'emploi l'année passée, 17 ont décroché un poste au sein du groupe.



**COLRUYT GROUP VEUT VALORISER,
RECONNAÎTRE SES COLLABORATEURS
ET LEUR DONNER L'OPPORTUNITÉ D'ÉVOLUER**

LIESBETH SABBE, DIRECTRICE DE PEOPLE & ORGANIZATION



La Colruyt Group Academy englobe les formations internes pour les collaborateurs de Colruyt Group et les ateliers externes pour les consommateurs.

Chaque année, le groupe investit quelque 3,44% de sa masse salariale dans la formation de ses collaborateurs, soit EUR 37,98 millions. 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. Le développement relève dès lors de la responsabilité partagée de l'employeur et du travailleur. Les collaborateurs suivent des formations liées à leur fonction, des cours liés à l'entreprise et des séminaires de croissance personnelle. 18.685 collaborateurs ont pris part à une formation au cours de cet exercice.

Depuis 2012, les ateliers de la Colruyt Group Academy sont ouverts aux particuliers en Belgique. Les 1.600 ateliers sont organisés dans 7 centres de rencontre et portent sur des thèmes du quotidien permettant de vivre celui-ci plus consciemment. Ces thèmes sont répartis en 6 catégories : Cuisiner et déguster, Maison et jardin, Bien-être et détente, Thèmes de société, Kids & Co et Bébés. Le concept repose sur la rencontre et l'inspiration dans un environnement didactique ouvert et libre. Les ateliers pratiquent des prix démocratiques et leur contenu repose sur l'intervention de fournisseurs et de spécialistes internes et externes.

Nouveau site web pour particuliers

Début septembre 2015, la Colruyt Group Academy a lancé son nouveau site web colruytpgroupacademy.be. Au menu : nouvelles fonctionnalités, inspiration et navigation simplifiée, pour smartphone et tablette également. Les participants ont désormais la possibilité de payer en ligne par Bancontact, Mastercard ou Visa. Un blog présente par ailleurs les dernières nouveautés, des conseils pratiques, des recettes et des publications des formateurs. Les visiteurs du site peuvent partager leurs expériences personnelles sur la page Facebook et le profil Twitter et Instagram de l'Academy. Parallèlement à la Newsletter mensuelle, l'Academy envoie également des e-mails représentant un aperçu des inscriptions.



À TRAVERS L'ACADEMY, COLRUYT GROUP ASSUME SON RÔLE SOCIAL //

ERIC VANOPHALVENS, MANAGER DE LA COLRUYT GROUP ACADEMY

Nouvel outil pour les formations internes

Depuis le printemps 2016, l'academy.store est le nouvel outil de formation pour toutes les formations internes. La plateforme en ligne peut être consultée sur l'intranet. Avec l'academy.store, l'accès à l'ensemble de l'offre de formations est facilité pour chacun et les collaborateurs peuvent effectuer un meilleur suivi de leurs formations. Ils s'inscrivent quand et où bon leur semble et trouvent sur l'academy.store l'intégralité de l'offre de formations, leur historique ainsi que les formations planifiées. Ils y découvrent les dernières nouveautés et peuvent composer une liste personnelle de souhaits reprenant les formations susceptibles de les intéresser à l'avenir.



Offre populaire pour les consommateurs

La Colruyt Group Academy poursuit son rythme de croissance. L'offre en ateliers est passée de 1.200 à 1.600 et au printemps 2016, les groupes ont la possibilité de participer à des ateliers sur mesure. En 2015, 20.000 personnes y ont pris part.

En octobre 2015, un centre de rencontre flambant neuf a ouvert ses portes à Namur. La Colruyt Group Academy en compte à présent 7 dans 6 régions. En 2016, les centres de rencontre d'Uccle et de Hasselt viendront compléter le tableau. Et, pour 2019, des ateliers seront également organisés à Melle, Courtrai et Anvers.

La Colruyt Group Academy sent que son offre répond aux besoins actuels. Les ateliers se remplissent toujours plus vite, les participants se montrent enthousiastes et un nombre croissant de sociétés manifeste son intérêt pour collaborer. Pour Colruyt Group, ses formules de magasins et ses fournisseurs, les ateliers constituent l'instrument idéal pour entrer en contact avec les clients et entrevoir ce qui les anime. Parallèlement, les consommateurs peuvent découvrir les valeurs défendues par Colruyt Group à travers l'Academy. Enfin, celle-ci représente pour Colruyt Group un moyen pratique de s'ancre dans la société. « Avec l'Academy, nous assumons notre rôle social » explique Eric Vanophalvens, manager de la Colruyt Group Academy. « Je pense notamment aux ateliers "Cuisiner les restes", "Desserts d'être moins sucrés" et "Rouler à vélo dans le trafic en toute sécurité" ».

L'objectif est de poursuivre la croissance dans les années à venir et de multiplier les ateliers. L'Academy renouvelle son offre en permanence et entend répondre au maximum aux tendances sociales et aux besoins des consommateurs. L'offre se verra ainsi enrichie de conférences au printemps 2017. La Colruyt Group Academy prévoit à terme un potentiel de 4.000 ateliers et de 80.000 participants.

CORPORATE MARKETING

La tâche de Corporate Marketing est triple. Premièrement, le département apporte son soutien stratégique aux directions et aux départements de marketing des formules de magasins, y compris en France. Ensuite, il détermine la stratégie marketing de Colruyt Group et de sous-marques telles que la Colruyt Group Academy et la Collibri Foundation. Enfin, il s'occupe de la gestion des marques maison telles que Boni Selection, Everyday, Dreamland, Dreambee, Kangourou, etc. Corporate Marketing développe ainsi l'image de marque au sein de Colruyt Group, une image qui repose sur une identité forte, un positionnement intelligent et une charte graphique reconnaissable.

Boni Selection Bio remplace la marque maison Bio-Time

Boni Selection Bio est depuis cet exercice la nouvelle marque maison de Colruyt Group pour toute l'alimentation bio qui relevait autrefois de Bio-Time. Les 250 produits seront adaptés progressivement. Boni Selection Bio est disponible chez Colruyt, OKay, Bio-Planet, Spar, Solucious et dans les magasins Colruyt français. Les produits se reconnaissent par leur emballage vert pomme, le logo Boni Selection et l'indication « Bio » en grand. En vendant des produits bio chez Boni Selection, Colruyt Group entend rendre le bio plus accessible. En outre, ce changement s'inscrit dans le cadre de la simplification des assortiments des magasins, avec 3 catégories de marques clairement identifiables : les marques nationales, la « marque maison » Boni Selection et la marque premier prix Everyday. Plus d'infos à la page 44 dans la rubrique « Colruyt Meilleurs Prix ».



Disj, un colis repas par les étudiants pour les étudiants

Colruyt Group a été le 1^{er} à lancer un colis repas sur mesure pour les étudiants : Disj. Après un test à Louvain, Colruyt Group a mis Disj sur le marché au début 2016. Le service a été étendu à Gand et à Bruxelles. Le groupe cible inclut désormais tous les jeunes adultes de ces villes et les recettes ont été revisitées pour correspondre davantage à leurs besoins. Le colis se réserve en ligne au prix de EUR 22,50 et contient tous les ingrédients pour 3 recettes, 4 repas et 2 en-cas. Chaque ville dispose de 3 points d'enlèvement. Disj possède son propre site web et investit massivement dans la communication par les médias sociaux, tels que Facebook et Instagram.

Disj a été développé en collaboration avec des étudiants. Ils ont testé des recettes et apporté leur contribution au nom, au logo, à l'emballage, ... Cet exemple illustre parfaitement la mise en pratique par Colruyt Group de sa volonté d'innovation à travers la co-création. Parallèlement, le groupe en profite pour se familiariser avec un nouveau modèle commercial et un nouveau groupe cible. De plus, cet exercice a permis de tester la rapidité et la gestion de projets du groupe.

Meilleure marque belge

La 1^{re} édition de « Best Brands - Belgium » a élevé Colruyt Group au rang de meilleure marque belge. Cette étude a révélé que l'entreprise évoquait des expériences positives et que les consommateurs associaient le groupe à l'innovation. Cette initiative de GfK Belgique et de Serviceplan Group mesure le succès économique d'une marque et sa popularité auprès des consommateurs. Dans ce cadre, 2.300 ménages ont été interrogés entre octobre et novembre 2015. Ce sacre représente pour le groupe une reconnaissance des efforts qu'il fournit au quotidien pour le bien de ses clients, de ses collaborateurs et de la société.

CUSTOMER COMMUNICATION & EXPERIENCES

Customer Communication & Experiences (CCX) est le bureau de communication de Colruyt Group. Il traduit les objectifs commerciaux et les objectifs marketing des différentes marques en une communication ciblée. CCX excelle dans la communication personnalisée à destination des clients et achemine le bon message à la bonne personne par le bon canal. En sa qualité de partenaire interne, Customer Communication & Experiences connaît parfaitement les besoins de ses clients et parvient dès lors à y répondre idéalement. Ainsi, CCX est impliqué dans pratiquement toutes les communications de Colruyt Group : dépliants, publipostage, campagnes, magazine du personnel, rapport annuel, sites web, applis, journaux vidéo, webshops, stratégies à l'intention des médias sociaux, etc.

CCX suit de près les derniers développements du marché en termes de marketing, de communication et de technologie et propose un large éventail de services. CCX dispose ainsi d'un studio vidéo à la pointe de la technologie, d'un vaste studio photo, d'un département online de grande envergure et d'un gestionnaire d'impression et de documents unique en son genre. Pour les projets spécifiques, CCX fait appel à une expertise externe. Fort de 600 collaborateurs permanents et de 135 indépendants, CCX peut se targuer d'être le plus grand bureau de communication de Belgique.

Nouveau nom et nouvelle direction

A cours de cet exercice, le bureau de communication Premedia, le gestionnaire d'impression et de documents Symeta et sa branche numérique E-factory ont été regroupés sous une même direction : Customer Communication & Experiences (CCX). Le nouveau nom évoque la mission commune : pourvoir les clients d'une expérience globale de la marque par le biais d'une communication ciblée à travers différents canaux. Les clients vivent ainsi une même expérience, que ce soit en ligne, à travers les médias imprimés ou encore sur les écrans en magasin, etc.

En regroupant différentes compétences, Premedia, Symeta et E-factory peuvent unir leurs forces et œuvrer de manière plus efficace, plus effective et plus flexible. Ils répondent ainsi encore mieux aux besoins de leurs clients et aux défis d'un monde en rapide évolution et de la communication numérique. De plus, cette intégration présente des avantages en termes d'affaires du personnel et de simplification de la structure juridique du groupe. La marque Symeta est conservée pour les activités externes liées à la gestion d'impression et de documents.



Campagne sur le baromètre des prix pour Colruyt

Début 2016, CCX a développé pour le compte de Colruyt Meilleurs Prix une campagne de communication personnalisée qui soulignait encore davantage les différences de prix locales avec la concurrence. Le message était systématiquement le même : Colruyt est le meilleur marché. Un histogramme présente la différence de prix avec la concurrence aux alentours. Différents canaux ont été sollicités : affiches routières, bannières en ligne, dépliants, écrans numériques en magasin, tickets de caisse, médias sociaux, e-mails, publipostage direct, etc. CCX élaborera d'autres campagnes pour Colruyt à l'avenir, toujours sur la base de chiffres concrets. Pour en savoir plus sur la politique des meilleurs prix de Colruyt Meilleurs Prix, reportez-vous aux pages 43 et 44.



IN CONTACT

In Contact est le Contact Centre pour tous les clients externes et internes de Colruyt Group en Belgique. Une partie des services de cette division sert les clients des formules commerciales. Les autres services assurent le contact avec les collaborateurs, les fournisseurs et les autres partenaires de Colruyt Group. In Contact traite les questions par différents canaux : téléphone, e-mail, courrier, SMS, formulaires en ligne, médias sociaux, etc.

Les collaborateurs du Contact Centre sont spécialisés dans le service à distance. Le client est au cœur de tous les actes qu'ils posent. Colruyt Group fournit le soutien et les moyens nécessaires pour que les collaborateurs d'In Contact développent le savoir-faire indispensable à l'exercice de leur fonction : formations, coaching de qualité, etc. Par ailleurs, le groupe a investi dans la technologie, des outils modernes ainsi qu'un équipement ergonomique de bureau.

Nouveau Contact Centre pour l'ensemble de Colruyt Group

Lancée au printemps 2016, la nouvelle division In Contact regroupe un grand nombre de services clientèle et de helpdesks autrefois répartis parmi différentes activités opérationnelles et départements de soutien. L'objectif du nouveau Contact Centre est d'améliorer encore le service rendu aux clients et d'accroître leur satisfaction. Grâce aux processus, informations et logiciels partagés, Colruyt Group entend proposer à ses clients une meilleure prestation de services, rapide et bien plus cohérente. Ce regroupement entraîne également dans son sillage un gain en efficacité et une réduction des coûts. En outre, la création d'In Contact offre de nouvelles possibilités d'apprendre à connaître les clients. Les activités opérationnelles et les départements de soutien peuvent optimiser leur fonctionnement et leur service grâce aux expériences et aux échos qui leur parviennent.



Intégration progressive

Le nouveau Contact Centre intègre progressivement les différents services clientèle et les helpdesks tout en améliorant systématiquement ses prestations de services. Ainsi, dès le mois d'octobre 2016, tous les collaborateurs de Colruyt Group pourront adresser leurs questions à un numéro centralisé unique. Et, à l'automne 2016, In Contact étendra ses heures d'ouverture pour être encore plus disponible. Les clients pourront alors joindre In Contact du lundi au dimanche inclus.

En juin 2016, une grande partie des services d'In Contact s'est installée dans le nouveau bâtiment du site de Wilgenveld, à Hal. Certains services continueront à fonctionner sur site propre. Quelque 200 collaborateurs des services clientèle autrefois répartis dans toute l'organisation ont rejoint In Contact.



Avec la Collibri Foundation, Colruyt Group soutient des projets de formation dans les pays en voie de développement et en Belgique. Leur objectif est de permettre aux jeunes de prendre leur avenir en main à travers l'enseignement et la formation. Le fonds d'entreprise les encourage à développer leurs talents et réunit les jeunes du nord et du sud par le biais d'initiatives d'échange. Les projets de la Collibri Foundation dans les pays en voie de développement vont systématiquement de pair avec la mise en œuvre de projets de filière durables pour la marque maison Boni Selection. Dans cette optique, le fonds investit principalement dans la formation de jeunes cultivateurs. Vous en trouverez un parfait exemple à travers le projet café au Burundi aux pages 27 et 28.

Colruyt Group apporte son soutien financier et libère du personnel en faveur du fonds. Par ailleurs, les clients de Colruyt, OKay, Bio-Planet et Spar et les collaborateurs du groupe peuvent soutenir le fonds par le biais d'actions menées dans le cadre de Boni Selection. Et Colruyt Group de doubler les bénéfices de ces actions à la fin de celles-ci. Afin d'optimiser l'efficacité des fonds alloués, le groupe collabore avec la Fondation Roi Baudouin et des spécialistes en croissance personnelle et en collaboration au développement. 6 collaborateurs du groupe sont chacun ambassadeur d'un projet. Ils en apprennent tous les tenants et aboutissants, partent en voyage d'immersion et partagent leur expérience du projet avec les collaborateurs et les clients. Cette activité dure 2 ans.

EUR 60.046 pour les cultivateurs de bananes sénégalais

À début du mois de mars 2016, la Collibri Foundation a récolté EUR 60.046 pour un nouveau projet de formation au Sénégal. Sous la devise « les petits ruisseaux font les grandes rivières », les clients ont eu la possibilité d'acheter des bananes en vrac de la marque maison Boni Selection Bio chez Colruyt, OKay, Bio-Planet et Spar pour EUR 1 la pièce. Les bénéfices de l'action ont été doublés par Colruyt Group et reversés intégralement au projet de formation. Collibri entend venir en aide aux jeunes de la région sénégalaise du Tambacounda à travers la formation. Ainsi, ils pourront ensuite travailler dans leur région et lancer des initiatives de développement durable. Parallèlement, la Collibri Foundation soutient également au Tambacounda des coopératives d'agriculteurs dans le cadre de projets de filière. Le fonds d'entreprise entend vendre à court terme « leurs » bananes bio sur le marché belge par le biais des magasins d'alimentation de Colruyt Group.



Une délégation de collaborateurs en Indonésie

Durant l'été 2015, une délégation de Colruyt Group a réalisé un voyage d'immersion en Indonésie. La Collibri Foundation y œuvre depuis 15 ans déjà à une meilleure éducation. La délégation, comptant dans ses rangs l'ambassadrice Nancy Geeroms, y a découvert les écoles et les universités, s'est rendue au domicile des étudiants et s'est imprégnée de la culture locale. Les participants à ce voyage d'immersion suivent un trajet d'apprentissage personnel. Les connaissances et l'expérience accumulées leur permettent de renforcer leur soutien à la Collibri Foundation.

À l'automne 2015, et pour la sixième année consécutive, une étudiante indonésienne a suivi un stage au siège de Colruyt Group, à Hal. Iva Fitria, 22 ans, est l'une des quelque 200 élèves indonésiens à bénéficier d'une bourse octroyée par la Collibri Foundation et a pu se familiariser avec les rouages de l'entreprise à l'occasion de son stage.



Site web relooké

Le site web collibrifoundation.org a fait peau neuve en juillet 2015. Le site représente pour la Collibri Foundation le principal moyen de communication pour informer un large public de ses projets et de ses efforts. Les ambassadeurs y publient des rapports sur l'état d'avancement de leurs projets et y partagent leurs expériences personnelles.

COLRUYT GROUP EN CHIFFRES

1. Activités

1.1. Investissements réalisés

(En millions EUR)	2015/2016	2014/2015
I. Commerce de détail (Retail)	292,6	279,4
Magasins Colruyt Belgique et Luxembourg	109,9	112,6
OKay, Bio-Planet et Cru	31,5	19,3
Dreamland Belgique et France et Dreambaby	5,1	4,8
Colruyt France et DATS 24 France	9,2	10,6
Autres et immobilier	136,9	132,1
II. Commerce de gros et Foodservice	31,0	51,3
Commerce de gros	7,6	8,5
Foodservice	11,6	14,4
Immobilier	11,8	28,4
III. Autres activités	24,9	10,5
IV. Activités corporate non attribuées	39,2	27,7
Total Colruyt Group consolidé	387,7	368,9

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

- la construction de nouveaux magasins pour Colruyt, OKay / OKay Compact et Bio-Planet en Belgique ;
- la construction d'une nouvelle aile administrative sur le site de Wilgenveld à Hal ;
- la construction d'un site de production supplémentaire pour Colruyt Group Fine Food à Hal ;
- la finalisation du centre de distribution d'OKay et de Bio-Planet à Lot ;
- le démarrage du « Restyling » des bâtiments administratifs à Hal ;
- l'investissement dans de nouvelles charrettes de réfrigération dotées de la technologie de la glace liquide ;
- les investissements dans le CNG et dans d'autres installations à énergie verte.

Les éventuelles acquisitions ou participations mises à part, Colruyt Group prévoit de réaliser au cours de l'exercice 2016/2017 un programme d'investissements de maximum EUR 385 millions, dont la majeure partie sera consacrée à la construction ou à la transformation de magasins et de stations de carburant en Belgique et en France. Les autres investissements prévus portent sur la finalisation du site de production de Colruyt Group Fine Food à Hal, la finalisation de la nouvelle aile administrative sur le site de Wilgenveld à Hal, le « Restyling » des bâtiments administratifs à Hal, la construction de différentes académies pour la Colruyt Group Academy en Belgique et pour terminer, le déploiement de la technologie de la glace liquide et de l'énergie verte.

1.2. Centres de distribution et bâtiments administratifs

	m ²	nombre
Centres de production/de distribution		
Belgique ⁽¹⁾	553.753	21
France		
Distribution alimentaire commerce de détail (retail)	29.160	2
Livraisons aux indépendants	25.000	1
Foodservice	90.438	18
Plateformes de redistribution	16.169	22
Bâtiments administratifs (surface de bureaux) en Belgique ⁽¹⁾⁽²⁾	126.543	25 sites

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

(2) Dans le cadre de la construction de la nouvelle phase 1 et des travaux de transformation 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 m².

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

	15/16	14/15	13/14	12/13	11/12
BELGIQUE + LUXEMBOURG					
Colruyt					
- nombre ⁽¹⁾	237	236	234	227	221
dont en location externe	19	21	19	22	22
- en milliers de m ²	395	384	373	349	343
OKay ⁽²⁾					
- nombre	120	110	98	88	80
dont en location externe	22	19	12	11	11
- en milliers de m ²	70	63	56	49	44
Bio-Planet					
- nombre	19	13	11	8	7
dont en location externe	10	7	5	3	3
- en milliers de m ²	13	9	8	6	5
Dreamland					
- nombre	42	41	39	38	35
dont en location externe	15	16	15	13	12
- en milliers de m ²	78	77	74	72	68
Dreambaby					
- nombre	23	22	17	11	9
dont en location externe	11	11	11	6	4
- en milliers de m ²	14	13	10	7	5
Cru					
- nombre	1	1			
dont en location externe	0	0			
- en milliers de m ²	1	1			
FRANCE ⁽³⁾					
Colruyt					
- nombre	72	73	67	62	58
dont en location externe	3	4	5	4	5
- en milliers de m ²	68	70	64	60	57
Coccinelle ⁽⁴⁾					
- nombre	0	0	0	0	6
- en milliers de m ²	0	0	0	0	3
Dreamland ⁽⁵⁾					
- nombre	2	2	2	2	2
- en milliers de m ²	4	4	4	4	4

(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 4 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 2016, on recensait 72 magasins intégrés, représentant une surface totale de 68.000 m².

(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

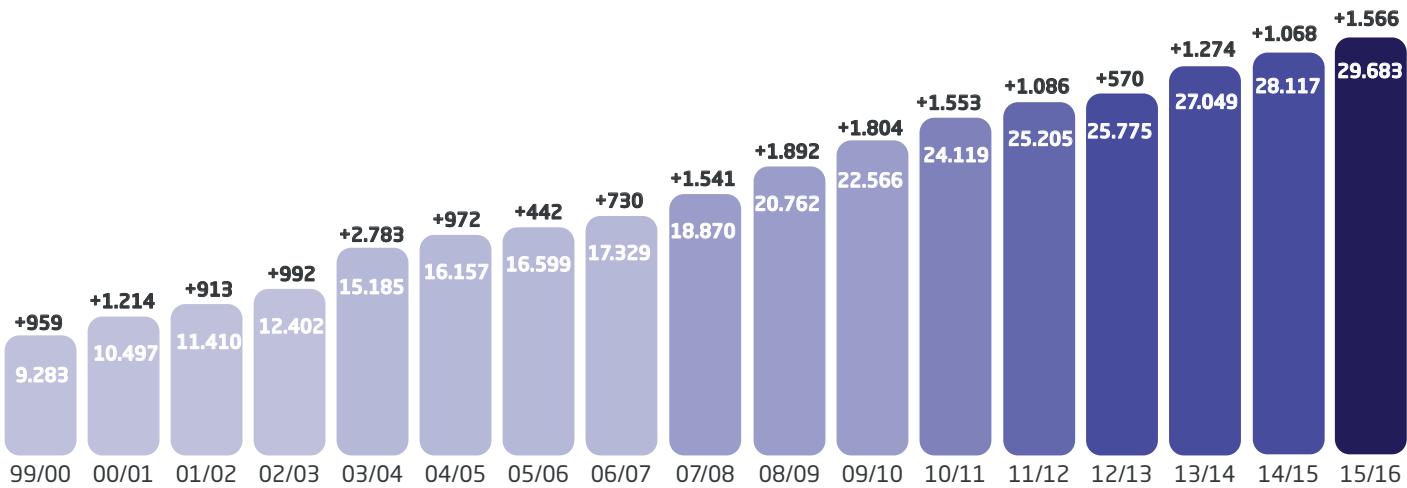
2.1. Crédation d'emploi

Répartition par secteur	Nombre de travailleurs			En équivalent temps plein		
	31.03.2016	31.03.2015	Écart p.r.à l'ex. précédent	31.03.2016	31.03.15	Écart p.r.à l'ex. précédent
Commerce de détail (Retail)	23.919	22.651	+ 1.268	22.406	21.157	+ 1.249
Commerce de gros et Foodservice	3.191	3.056	+ 135	3.142	2.996	+ 146
Autres activités	223	224	- 1	212	213	- 1
Activités corporate (non attribuées)	2.350	2.186	+ 164	2.287	2.125	+ 162
Total groupe	29.683	28.117	+ 1.566	28.047	26.491	1.556
- Belgique ⁽¹⁾	25.412	24.107	+ 1.305	24.045	22.780	+ 1.265
- Luxembourg	84	78	+ 6	84	78	+ 6
- France ⁽²⁾	3.847	3.649	+ 198	3.578	3.350	+ 228
- Autres pays	340	283	+ 57	340	283	+ 57

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des étudiants jobistes employés durant le week-end ou les vacances scolaires (6.369 au 31/03/2016 et 4.629 au 31/03/2015).

(2) Pour la France, il est tenu compte dans le tableau du nombre de travailleurs à la clôture au 31/12. Au 31/03/2016, la France comptait 3.788 travailleurs (3.577 équivalents temps plein).

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

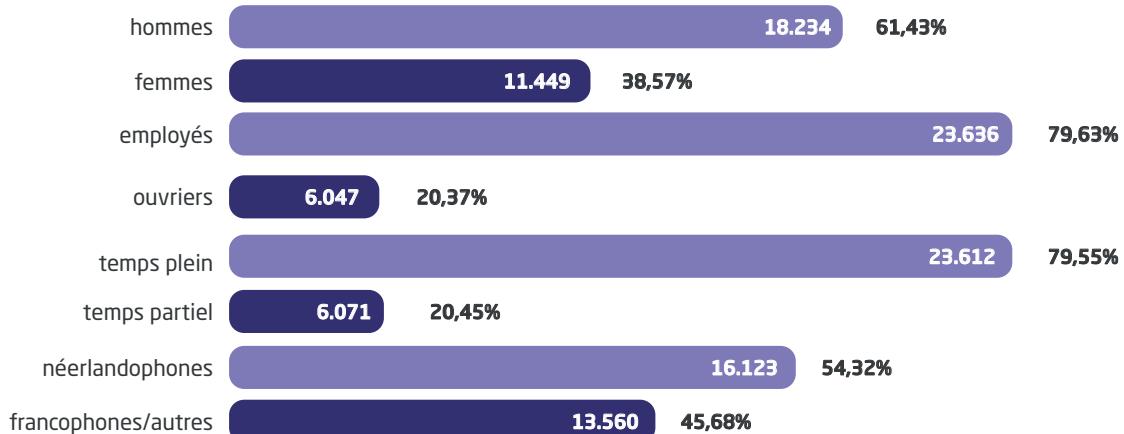


2.3. Nationalités

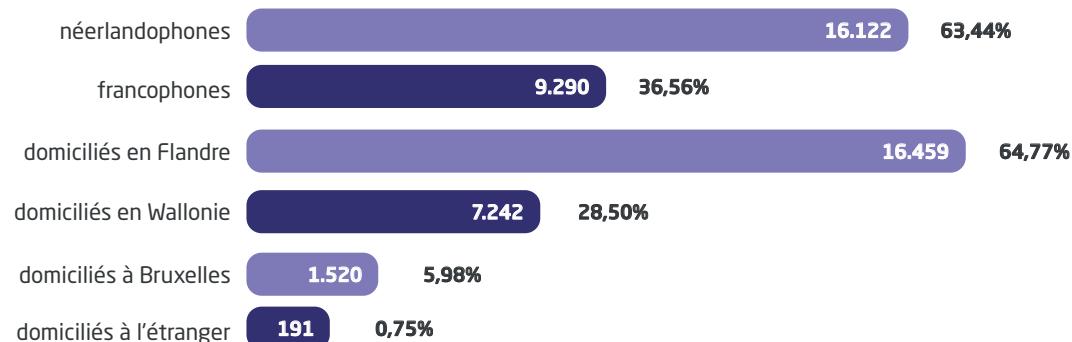
À la fin de l'exercice, l'effectif en Belgique se composait de 76 nationalités différentes, dont 158 Néerlandais, 168 Français, 147 Italiens, 50 Espagnols et Portugais, 36 Bulgares, Hongrois, Polonais et Roumains, 21 Allemands, 13 Turcs, 9 Grecs et 30 ressortissants d'autres pays européens. Parmi les 437 collaborateurs de nationalité africaine, la plupart venait du Congo (117), du Maroc (99) et du Cameroun (98). Enfin, 81 collaborateurs provenaient d'Asie, 11 d'Amérique du Sud et 5 d'Amérique du Nord.

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

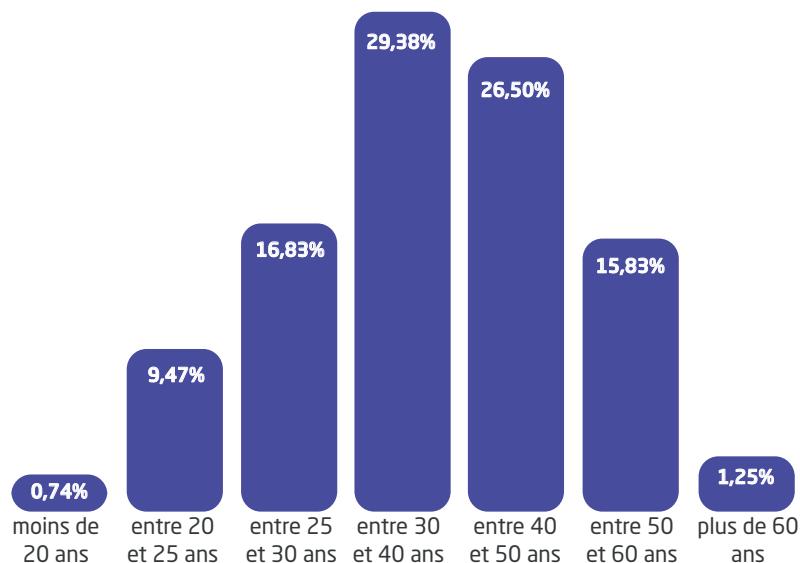
Le nombre de travailleurs au sein du groupe est de 29.683 à la fin de la période écoulée, dont :



Le nombre de travailleurs employés en Belgique est de 25.412 à la fin de la période écoulée, dont :



Nombre de travailleurs employés en Belgique à la fin de la période écoulée subdivisés en catégories d'âge :



2.5. Formation en Belgique

Convaincu que l'entreprise évolue dans la mesure où ses collaborateurs évoluent, Colruyt Group investit beaucoup dans le développement de ces derniers. Le montant total affecté aux formations en Belgique représentait lors de l'exercice écoulé 3,44% des charges salariales belges totales. Au cours de l'exercice écoulé, nous avons mis l'accent principalement sur l'adaptabilité accrue de notre organisation en nous penchant sur les compétences de coaching de nos dirigeants et l'énergie de nos collaborateurs.

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 EUR 1.104,07 millions, un montant qui se compose pour EUR 251,38 millions de cotisations patronales en faveur de l'ONSS et des autres assurances légales, et pour EUR 852,69 millions de salaires bruts et rémunérations. Sur les EUR 852,69 millions de salaires bruts, EUR 93,57 millions sont cédés à la sécurité sociale et EUR 129,99 millions sont reversés sous la forme de précompte professionnel. Les travailleurs perçoivent en fin de compte un montant net de EUR 629,13 millions, soit 56,98% de la charge salariale totale incomptant à l'employeur.

Colruyt Group a cédé au cours de l'exercice 2015/2016 un montant de EUR 328,46 millions à la sécurité sociale : EUR 234,89 millions de cotisations patronales et EUR 93,57 millions de cotisations personnelles des salariés.

Charges salariales totales	(En millions EUR)
Charges salariales totales	1.104,07 (100%)
Cotisations patronales à l'ONSS et assurances	251,38 (22,77%)
Rémunérations ou salaires bruts	852,69 (77,23%)
Cotisations des salariés à l'ONSS	93,57 (8,48%)
Précompte professionnel sur les salaires (réductions des charges incluses)	129,99 (11,77%)
Rémunérations ou salaires nets	629,13 (56,98%)

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 EUR 951,71 millions 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 EUR 304,26 millions.

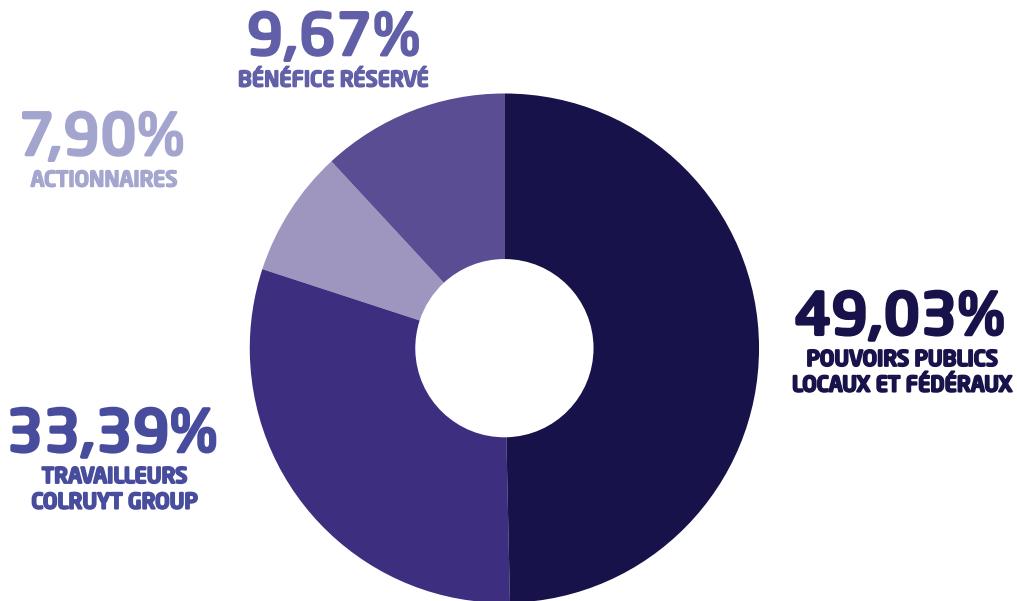
Contributions cédées au Trésor belge

	(En millions EUR)
Sécurité sociale ⁽¹⁾	328,46
Précompte professionnel sur les salaires ⁽¹⁾	129,99
Impôt des sociétés sur le résultat	150,85
Taxes sur les produits (douane, accises)	307,02
Précompte mobilier	17,79
Précomptes immobiliers	8,80
Droits d'enregistrement, taxes provinciales et communales et autres taxes fédérales	8,80
Total	951,71

(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⁽²⁾ représente EUR 1,94 milliard. De ce montant, 49,03% vont aux divers pouvoirs publics locaux et fédéraux sous forme de taxes, 33,39% sont versés aux travailleurs pour les prestations fournies, 7,90% vont aux actionnaires⁽³⁾ et les 9,67% 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'élève à EUR 951,71 millions 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.

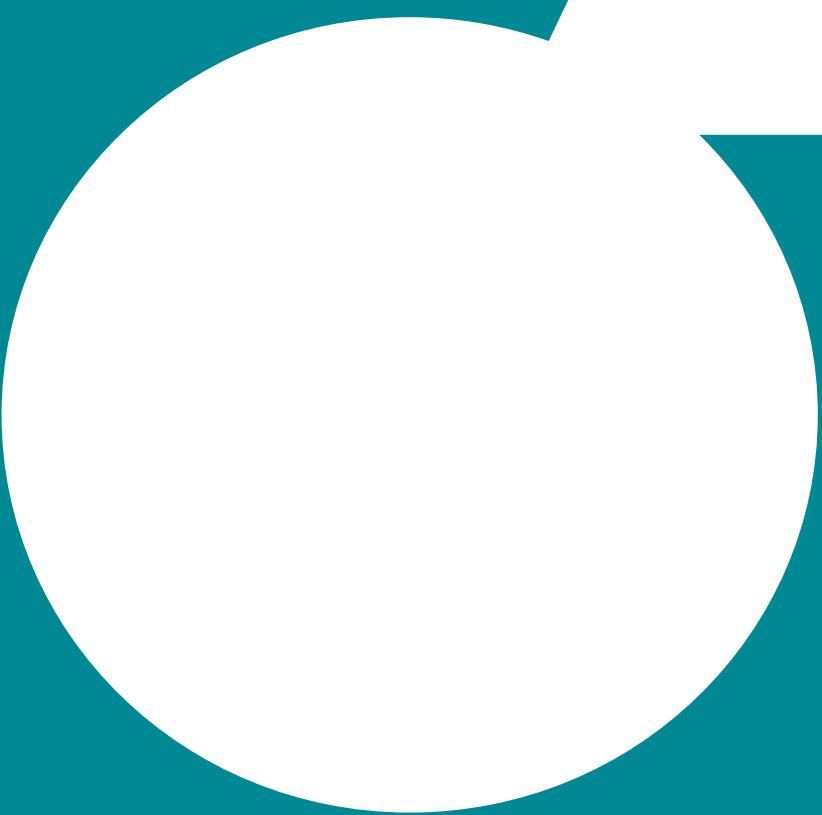
2.8. Implication financière

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 EUR 152,46 millions 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 2015/2016, sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale, une participation aux bénéfices de EUR 6,78 millions 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 EUR 19,57 millions sera versé en vertu de la CCT 90 du 20 décembre 2007 les concernant les avantages non récurrents liés aux résultats. La participation bénéficiaire totale s'élève donc à EUR 26,35 millions.





CORPORATE GOVERNANCE

Administration, surveillance et direction	114
Gouvernance d'entreprise / administration durable incluant	
le rapport de rémunération	116
Actionnariat - actions Colruyt	126

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 the Executive Committee of the S.A. Sofina • ANIMA NV ayant comme représentant permanent : Jef Colruyt (président) • HERBECO NV ayant comme représentant permanent : Piet Colruyt • FARIK NV ayant comme représentant permanent : Frans Colruyt • Wim COLRUYT	X		2016 2016 2017 2017
Administrateurs indépendants	• BVBA DELVAUX TRANSFER, ayant comme représentant permanent : Willy Delvaux • Astrid De Lathauwer	X	X	2017
Secrétaire	• Jean DE LEU DE CECIL		X	2017

Messieurs Jef Colruyt, Frans Colruyt, Piet Colruyt, Wim Colruyt, Willy Delvaux et François Gillet, de même que Madame De Lathauwer, 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

1.3.1. Renouvellement de mandats d'administrateur

Les mandats suivants viennent à échéance après l'Assemblée générale du 28 septembre 2016 :
- le mandat de Monsieur François Gillet
- le mandat d'ANIMA NV, ayant comme représentant permanent Monsieur Jef Colruyt.

- Le mandat d'administrateur de la société de Monsieur François Gillet vient à échéance après l'Assemblée générale du 28 septembre 2016. Il est rééligible et

pose à nouveau sa candidature. Le Conseil d'administration propose de lui confier un nouveau mandat de 4 ans, à compter de l'exercice 2016/2017, qui viendra à échéance après l'Assemblée générale de 2020.

- Le mandat d'administrateur d'ANIMA NV, ayant comme représentant permanent Monsieur Jef Colruyt, vient à échéance après l'Assemblée générale du 28 septembre 2016. Le Conseil d'administration propose de confier un mandat d'administrateur à la société Korys NV, ayant comme représentant permanent Monsieur Jef Colruyt. Il est proposé de confier à la société un mandat de 4 ans, à compter de l'exercice 2016/2017, qui viendra à échéance après l'Assemblée générale de 2020.

1.3.2. Mandat de commissaire

Le mandat du commissaire CVBA KLYNVELD PEAT MARWICK GOERDELER, Réviseurs

d'entreprises, représentée par Ludo RUYSEN [00949], vient à échéance après l'Assemblée générale de 2016. À l'issue d'un appel d'offres, le Conseil d'administration a décidé de ne pas prolonger le mandat de CVBA KLYNVELD PEAT MARWICK GOERDELER.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 28 septembre 2016 de confier le mandat de commissaire de la société à Ernst & Young Réviseurs d'entreprises bcvba (B00160), représentée par Danny Wuyls bvba ayant comme représentant permanent Danny Wuyls (A01979), réviseur d'entreprises. Le mandat d'Ernst & Young Réviseurs d'entreprises sera valable pendant 3 ans, à savoir donc jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale de 2019.

1.4. Administrateur honoraire

Leo DESCHUTENEER

2. Direction

2.1. Conseil de direction de Colruyt Group

Jef COLRUYT	Administrateur délégué, CEO et COO Services
Frans COLRUYT	Administrateur délégué et COO Retail
Dries COLPAERT	Directeur général Colruyt France et Foodservice
Dirk DEPOORTER	Directeur général Retail Partners Colruyt Group
Chris VAN WETTERE	Directeur général Colruyt Meilleurs Prix
Dirk BERTELOOT	Directeur général Dreamland, Dreambaby et Collishop
Marc HOFMAN	Directeur financier
Liesbeth SABBE	Directrice People & Organization
Peter VANBELLINGEN	Directeur Business Processes & Systems et Customer Communication & Experiences
Koen BAETENS	Directeur Technics, Real Estate & Energy et Eoly

2.2. Conseil d'avenir de Colruyt Group

Jef COLRUYT	CEO
2.2.1. Colruyt Group Services	
Jef COLRUYT	COO Services
Marc HOFMAN	Directeur financier
Liesbeth SABBE	Directrice People & Organization
Wim MERTENS	Directeur adjoint Relations sociales
Peter VANBELLINGEN	Directeur Business Processes & Systems et Customer Communication & Experiences
Philip D'HOOGE	Directeur Customer Communication & Experiences
Koen BAETENS	Directeur Technics, Real Estate & Energy et Eoly
Filip VAN LANDEGHEM	Directeur adjoint Real Estate et DATS 24

2.2.2. Retail

Frans COLRUYT	COO Retail
Stefan GOETHAERT	Directeur Colruyt Group Fine Food

Jean-Pierre ROELANDS	Directeur Concepts de magasin
Colruyt Meilleurs Prix	
Chris VAN WETTERE	Directeur général
Guy ELEWAUT	Directeur Marketing stratégique
Tony DEBOCK	Directeur Promotion groupes de produits
Christophe DEHANDSCHUTTER	Directeur des achats
Martine PAUWELS	Directrice Logistique et Transport
Claude ROMAIN	Directeur des Ventes Colruyt
Guido SORET	Directeur adjoint des Ventes Colruyt Centre Nord
Rudi DEWULF	Directeur adjoint des Ventes Colruyt Ouest
Fernando PARLANTE	Directeur adjoint des Ventes Colruyt Centre Ouest
André GIGLIO	Directeur adjoint des Ventes Colruyt Sud Est

OKay et Bio-Planet

Fabrice GOBBATO	Directeur général OKay, OKay Compact et Bio-Planet
------------------------	--

Dreamland, Dreambaby et Collishop

Dirk BERTELOOT	Directeur général
André CERON	Directeur adjoint Logistique et Services administratifs

Retail Partners Colruyt Group

Dirk DEPOORTER	Directeur général
Jean-François STEVENS	Directeur des Ventes
Erik PAPPAERT	Directeur adjoint Logistique

Foodservice Belgique et France et Retail France

Dries COLPAERT	Directeur général France et Foodservice Belgique (Solucious) et France (Pro à Pro)
Laurent FRANSIOLI	Directeur Finance et Administration (Pro à Pro)
Pascal DUBOIS	Directeur opérationnel Foodservice France (Pro à Pro)
Jean-Claude LEROY	Directeur adjoint Achats (Pro à Pro)

Bart DE SCHUTTER	Directeur général Colruyt Prix Qualité
-------------------------	--

Antonio LOPEZ	Directeur adjoint des Ventes Colruyt Prix Qualité
----------------------	---

Gilles POINSOT	Directeur adjoint Site GMS et moyens généraux
-----------------------	---

Anthony MEILLER	Directeur adjoint Magasins affiliés
------------------------	-------------------------------------

Geert ROELS	Directeur adjoint Technics, Real Estate & Energy et Logistique
--------------------	--

2.3. Modifications intervenues au sein de la direction au cours de la période

Nous tenons à remercier les membres de la direction qui sont entrés en régime de fin de carrière à la fin de la période pour leurs années d'implication et leur contribution appréciée à la croissance durable de Colruyt Group :

- Jean-Pierre ROELANDS (Directeur Concepts de magasin) ;
- Jean DE LEU DE CECIL (Secrétaire du Conseil d'administration).

Ont été nommés Directeur ou Directeur adjoint au cours de l'exercice écoulé :

- Bart DE SCHUTTER, Directeur général Colruyt Prix Qualité en France à compter du 01/04/2015 ;
- André GIGLIO, Directeur adjoint des Ventes Colruyt Meilleurs Prix à compter du 01/04/2015 ;
- Fernando PARLANTE, Directeur adjoint des Ventes Colruyt Meilleurs Prix à compter du 01/04/2015 ;
- Liesbeth SABBE, Directrice People & Organization à compter du 01/10/2015 ;
- Guy ELEWAUT, Directeur Marketing stratégique Colruyt Meilleurs Prix à compter du 05/10/2015 ;
- Outre sa fonction de Directeur Business Processes & Systems, Peter VANBELLINGEN a également été nommé Directeur général de Customer Communication & Experiences à compter du 01/01/2016 ;
- Fabrice GOBBATO, Directeur général OKay, OKay Compact et Bio-Planet à compter du 28/03/2016.

Nomination de Kris CASTELEIN au poste de secrétaire du Conseil d'administration à compter du 01/03/2016.

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. La plupart d'entre elles s'expliquent par le fait que la famille Colruyt est l'actionnaire de référence principal de Colruyt Group. Elle souhaite se consacrer pleinement à l'encadrement de l'ensemble des sociétés du groupe et transmettre les valeurs de durabilité et d'entrepreneuriat durable. Par ailleurs, l'actionnaire de référence privilégie la stabilité et la vision à long terme au bénéfice à court terme.

Les dérogations aux recommandations sont les suivantes :

- 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. Étant donné que la société Sofina est liée à la famille Colruyt par une convention d'actionnaires, son représentant ne peut pas être considéré comme un « administrateur indépendant », malgré son indépendance effective à l'égard de la famille Colruyt et son ouverture au monde extérieur découlant de l'expérience du holding Sofina, qui est actif dans de nombreux secteurs divers et plusieurs entreprises.
- 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. Cette procédure est parfaitement possible en raison du nombre limité d'administrateurs.
- 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. Le cas échéant, une application stricte des règles en matière de conflits d'intérêts préserve l'ensemble des actionnaires de toute forme d'abus. En outre, le président applique la règle de l'unanimité des voix au sein du Conseil d'administration pour tout(e) décision ou investissement ayant un impact majeur sur l'avenir du groupe.

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 22^e 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'enre-

gistrement 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 adminis-

trateurs 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. Si l'y a partage, la voix du Président est prépondérante.

Lors des réunions trimestrielles du Conseil d'administration, des idées sont échangées et des décisions sont prises au sujet des questions générales d'ordre stratégique, culturel, économique, commercial, financier et comptable des sociétés appartenant au groupe. Cette délibération repose sur un dossier contenant, outre les informations

consolidées relatives à Colruyt Group, également des informations détaillées sur chacun des secteurs appartenant au groupe et ses différentes sociétés.

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

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

Comités au sein du Conseil d'administration

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

Le Comité d'audit a élaboré un règlement d'ordre intérieur. Ce règlement a été publié sur notre site Internet www.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 de 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'intérêsement 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 & Organization (affaires du personnel), du directeur Business Processes & Systems, du directeur Customer Communication & Experiences 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 (Finance, People & Organization, Business Processes & Systems, Customer Communication & Experiences 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 colruygroup.com/fr/informations-financières.

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

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

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

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

Le règlement des transactions s'applique aux membres du Conseil d'administration, du Conseil de direction ainsi qu'à tous les collaborateurs-clés de la S.A. Etablissements Franz Colruyt et de ses filiales, qui de par leur fonction ou leur emploi au sein 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), etc.

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. 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.

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 12 juin 2015, le 18 septembre 2015, le 4 décembre 2015 et le 18 mars 2016. 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 finan-

cière. 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.

Par ailleurs, une réunion supplémentaire s'est tenue le 10 février 2016 eu égard à la désignation du commissaire à la suite d'un appel d'offres lancé en décembre 2015.

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.

Sous la présidence d'Astrid De Lathauwer, le Comité de rémunération s'est réuni le 12 juin 2015, le 4 décembre 2015 et le 18 mars 2016. Ces réunions avaient pour principal objectif de définir et de formaliser la politique de rémunération du groupe sur

proposition du Président du Conseil de direction de Colruyt Group. Le Comité a également abordé la rémunération du CEO (Jef Colruyt) et du COO Retail (Frans Colruyt).

Le Comité a également formulé des propositions ayant trait à la rémunération des membres du Conseil d'administration. Ces travaux ont débouché sur le rapport de rémunération qui est publié en intégralité au point 2.4.

La rédaction finale de ce rapport a été finalisée lors de la réunion du Comité de rémunération du 10 juin 2016.

La cellule « Compensation and benefits » de la direction People & Organization 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 les 18 et 19 juin 2015, les 24 et 25 septembre 2015, les 10 et 11 décembre 2015 et les 23 et 24 mars 2016. Les trois premières réunions 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 2016 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 décembre 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. Les rémunérations fixe et variable de Jef Colruyt et de Frans Colruyt ont été abordées et finalisées par le Comité de rémunération et approuvées 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.

Dans le prolongement de l'évaluation effectuée entre 2011 et 2014, de la collaboration

au sein du Conseil proprement dit, des interactions avec le Comité d'audit et le Comité de rémunération ainsi que du fonctionnement du Conseil au regard de la mission et des valeurs du groupe, les administrateurs ont rencontré le Conseil de direction en 2015 pour discuter de la mise à jour du plan stratégique.

Tous les administrateurs étaient présents à chaque réunion.

2.4. Rapport de rémunération pour l'exercice 2015 - 2016

Introduction

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 une partie du bénéfice net sous la forme de tantièmes aux administrateurs représentant les actionnaires de référence.

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. Le package salarial est complété d'une voiture de société et d'une indemnité forfaitaire. 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⁽¹⁾. C'est ainsi qu'ils reçoivent tous une participation aux bénéfices telle que visée dans la loi du 22 mai 2001 relative aux régimes de participation des travailleurs au capital et aux bénéfices des sociétés, ainsi qu'un 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 rémunération des membres du Conseil d'administration

Émoluments

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 réduire de EUR 5.000 par administrateur, et ce sur base annuelle et à titre unique, les émoluments destinés aux administrateurs pour l'exercice 15/16, et ce, à la suite de la transaction d'un montant de EUR 31,6 millions conclue l'année passée avec l'Auditorat de l'Autorité belge de la Concurrence.

En 2015/2016, les membres du Conseil d'administration ont perçu les émoluments suivants :

Émoluments perçus en 2015/2016⁽²⁾	
Anima ⁽³⁾	268.000 EUR
Herbeco	86.000 EUR
Farik	86.000 EUR
François Gillet ⁽⁴⁾	86.000 EUR
Jef Colruyt	86.000 EUR
Frans Colruyt	86.000 EUR
Wim Colruyt	86.000 EUR
Willy Delvaux (S.P.R.L. Delvaux Transfer, administrateur indépendant)	86.000 EUR
Astrid De Lathauwer (administratrice indépendante)	86.000 EUR

(2) Montants bruts sur base annuelle.

(3) La S.A. Anima, filiale détenue à 100% par le holding familial Korys (qui contrôle 51,88% 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.

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 28 septembre 2016 d'attribuer EUR 3.654.638 sous la forme de tantièmes aux administrateurs suivants, représentant les actionnaires de référence du groupe :

Tantièmes exercice 2015/2016

Anima ⁽⁵⁾	1.036.388 EUR
Herbeco ⁽⁵⁾	872.750 EUR
Farik ⁽⁵⁾	872.750 EUR
François Gillet ⁽⁶⁾	872.750 EUR

(5) Anima, Herbeco et Farik sont des filiales détenues à 100% par le holding familial Korys (qui contrôle 51,88% des actions de concert en décembre 2015).

(6) La rémunération de François Gillet, en sa qualité d'administrateur représentant le groupe d'actionnaires de référence Groupe Sofina, est payée à la S.A. Rebelco (filiale du 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 du groupe pour l'exercice 2015-2016 et sont octroyés afin de garantir la stabilité au sein de l'administration de l'entreprise. Ces tantièmes représentent au 31/03/2016 0,0477% de la

valeur de marché de l'entreprise.

L'augmentation des tantièmes au cours de l'exercice clôturé 2015-2016 découle, d'une part, de la hausse du bénéfice net consolidé du groupe et s'explique également, d'autre part, par le fait que les tantièmes ont été calculés l'année dernière sur la base du bénéfice net réalisé après le traitement comptable de la transaction de EUR 31,6 millions que le groupe a dû payer à l'Auditorat de l'Autorité belge de la Concurrence.

Informations relatives à la composition des rémunérations variables du Président du Conseil de direction et des autres membres du Conseil de direction

Le CEO fait office de Président du 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.

L'ensemble du 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.

Une partie de la rémunération variable des membres de la direction se compose de la participation aux bénéfices qui leur est octroyée sur la base du plan de participation aux bénéfices en vigueur pour l'exercice concerné. Elle est versée en espèces ou en actions, sans décote, au choix du membre de la direction. Au cours de l'exercice 2015-2016, 276 actions ont été acquises par le biais du plan de participation aux bénéfices.

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 a été réduit en raison de l'amende de EUR 31,6 millions payée 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.

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 servabilité du personnel, la politique en matière de prévention des accidents du travail, etc.

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

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

Si l'EBIT du groupe descend en-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.

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 rémunéra-

tion 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 en matière d'échelonnement dans le temps du paiement de la rémunération variable au management exécutif.

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

CEO (Président du Conseil de direction)

La rémunération qui a été payée directement ou indirectement au CEO se compose pour l'exercice 2015-2016 des éléments suivants :

Salaire de base	623.580 EUR
Rémunération variable en espèces	580.043 EUR
Contributions payées pour l'assurance groupe	112.244 EUR
Autres composantes	7.920 EUR
Total	1.323.787 EUR

La rémunération variable en espèces payée durant l'exercice 2015-2016 au CEO dans le cadre des prestations fournies au cours de l'exercice 2014-2015, a diminué par rapport à la rémunération variable en espèces payée au cours de l'exercice 2014-2015. Cela s'explique par le fait que la rémunération variable a été calculée sur la base des résultats comprenant

l'effet de la transaction d'un montant de EUR 31,6 millions qui a été payée à l'Auditorat de l'Autorité belge de la Concurrence à la fin de l'exercice 2014-2015.

Autres membres du Conseil de direction

La rémunération qui a été payée directement ou indirectement aux autres membres du Conseil de direction se compose globalement, pour l'exercice 2015-2016, des éléments suivants :

Salaire de base	2.211.142 EUR
Rémunération variable en espèces	1.345.459 EUR
Contributions payées pour l'assurance groupe	293.525 EUR
Autres composantes	30.396 EUR
Total	3.880.522 EUR

Ces chiffres reflètent la rémunération brute pour un exercice complet. Par rapport à l'exercice précédent, 1 directeur a quitté le Conseil de direction et la rémunération totale du membre de la direction qui lui a succédé a été calculée au prorata.

Le salaire variable inclut la rémunération pour les prestations fournies au profit du groupe au cours de l'exercice 2014-2015. Par analogie avec le CEO, la rémunération variable en espèces payée durant l'exercice 2015-2016 dans le cadre des prestations fournies au cours de l'exercice 2014-2015, a diminué par rapport à la rémunération variable en espèces payée au cours de l'exercice 2014-2015.

Cette baisse s'explique également intégralement par le fait que la rémunération variable a été calculée sur la base des résultats comprenant l'effet de la transaction d'un montant de EUR 31,6 millions qui a été payée à l'Auditorat de l'Autorité belge de la Concurrence à la fin de l'exercice 2014-2015.

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.

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. La valeur des actions attribuées aux membres du Conseil de direction dans le cadre du plan de participation aux bénéfices est intégrée au calcul ci-dessus. 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 à la partie « Qui sommes-nous » 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 » et « tableau de compétences ») ;
- 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 projet « 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'élévés, 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 afférents à la dynamique de marché*

Un risque stratégique important du groupe a trait à l'évolution des dépenses des consommateurs et à l'inflation des coûts. Étant donné que Colruyt Meilleurs Prix veut garantir au consommateur les prix les plus bas du marché, les actions de nos concurrents peuvent influencer la rentabilité du groupe. Le groupe tente dès lors de remettre en permanence en question sa structure de coûts et de procéder à des améliorations d'efficacité.

- *Risques liés à l'expansion*

Le groupe aspire à une stratégie de croissance combinant la croissance autonome à la croissance par voie d'achats. Le succès de cette croissance dépend donc de la mesure dans laquelle le groupe parvient à réaliser des achats qu'il peut intégrer avec succès dans ses activités existantes. En cas d'acquisitions internationales, le groupe s'expose également à des risques économiques, sociaux et politiques liés aux activités dans ces pays. Le groupe tente de limiter le plus possible ces risques liés aux achats en recourant à un processus d'achat formalisé incluant un travail rigoureux de « Due Diligence ».

3.2.3.2.2. Risques opérationnels

- *Risques 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 AgeCore. 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 back-up, 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 sur sa 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 de carburant, 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-dessous 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

et qui reprend des directives expresses en matière de cadeaux et d'avantages d'hospitalité, 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 optimiser le coût en fonction des risques.

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

- *Black-outs et coupures de courant*

Les conséquences néfastes de ces risques sont couvertes par le biais de polices d'assurances de dommages. Pour le reste, le groupe dispose d'un certain nombre de programmes de continuité et de plans et moyens de dérivation (par exemple des générateurs d'électricité et unités de refroidissement mobiles) 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. 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 du 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 à l'étape précédente du processus que sur les chiffres qu'elle a elle-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'harmo-

nisation 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. Enfin, 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

14/09/2016	Date d'enregistrement pour le dépôt des actions en vue de la participation à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires
28/09/2016 (16 h 00)	Assemblée générale des actionnaires pour l'exercice 2015/2016
30/09/2016	Dividende (coupon 6)
03/10/2016	Ex-date (détachement des coupons)
04/10/2016	Record date (centralisation des coupons)
14/10/2016	Mise en paiement
10/10/2016	Attestations relatives à l'exonération ou à la réduction du précompte mobilier sur les dividendes en notre possession
13/12/2016 (17 h 45)	Assemblée Générale Extraordinaire
14/12/2016	Publication des informations semestrielles de l'exercice 2016/2017
20/06/2017 (17 h 45)	Réunion d'information pour les analystes financiers
21/06/2017	Publication des résultats de l'exercice 2016/2017
31/07/2017	Réunion d'information pour les analystes financiers
27/09/2017 (16 h 00)	Publication du rapport annuel de l'exercice 2016/2017 sur notre site www.colruytgroup.com
	Assemblée générale des actionnaires pour l'exercice 2016/2017

1. Dividende de l'exercice 2015/2016⁽¹⁾

Le Conseil d'administration propose d'attribuer un dividende brut de EUR 1,12 aux actions de la S.A. Éts Fr. Colruyt participant aux bénéfices de l'exercice 2015/2016.

De ce dividende brut de EUR 1,12, les actionnaires recevront un montant net de EUR 0,8176 après retenue des 27% de précompte mobilier.

La loi-programme du 27/12/2012 (Moniteur Belge du 31/12/2012) avait 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. Dans le cadre du « tax shift 2016 », le gouvernement belge a toutefois décidé d'augmenter l'impôt sur les revenus mobiliers. Cela se traduit par une hausse du précompte mobilier sur les dividendes de 25% à 27% à compter du 01/01/2016. Dans ce cadre, l'article 171 §3 du Code des impôts sur les revenus de 1992 a été modifié par l'article 91 de la loi du 26/12/2015 (Moniteur belge du 30/12/2015). 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 14 octobre 2016 au plus tard.

Le dividende de l'exercice 2015/2016 sera mis en paiement à partir du 4 octobre 2016, contre remise du coupon n° 6 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.

Le produit net de la vente de ces titres au porteur a été transféré à la Caisse de Dépôts et Consignations de Bruxelles au cours de l'exercice écoulé. Les personnes qui détiennent encore des anciennes actions Colruyt physiques et qui démontrent leur qualité de titulaire des titres (vendus), peuvent obtenir la contre-valeur en espèces auprès de cette Caisse depuis le 1^{er} 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.

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 28 septembre 2016

Information sur l'action Colruyt

COLR
LISTED
EURONEXT

Cotation : Euronext Brussels (depuis 1976)

Membre de l'indice Bel20

Ticker action

COLR

Code ISIN

BE0974256852

Évolution 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 ●

2. Aperçu des actions de la S.A. Éts Fr. Colruyt

Nombre d'actions	2015/2016	2014/2015
Actions ordinaires	149.609.386	156.636.503
Actions participant aux bénéfices	149.609.386	156.636.503
Actions détenues par la société	2.243.808	9.791.743
Actions détenues par des filiales	0	0
Solde des actions participant aux bénéfices au 1 ^{er} juin ⁽¹⁾	147.365.578	146.844.760
Données par action (en EUR) à la date de clôture de la période (31 mars)		
Dividende brut	1,12	1,00
Dividende net/action ordinaire	0,8176	0,75
Bénéfice	2,49	2,21 ⁽²⁾
Base de calcul (moyenne pondérée au 31/03) ⁽³⁾	147.004.025 actions	149.419.713 actions
Cours boursier à Bruxelles (en EUR)		
Cours boursier au 31/3	51,20	40,54
Cours le plus élevé de l'exercice (cours de clôture)	51,32	42,60
Cours le plus bas de l'exercice (cours de clôture)	39,685	32,935
Valeur boursière au 31/3 (en millions EUR)	7.660,00	6.350,04

(1) Situation respectivement au 01/06/2016 et au 01/06/2015.

(2) Effet du montant de la transaction avec l'Auditordat (EUR 31,6 millions) compris pour l'exercice 2014/2015.

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

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 colruygroup.com.

Au cours de l'exercice écoulé, le Conseil d'administration n'a pas fait usage de son mandat. Conformément à un mandat conféré par l'Assemblée générale extraordinaire du 14 octobre 2014, le Conseil d'administration a décidé le 17 décembre 2015 de faire procéder à la destruction d'un total de 7,5 millions d'actions propres.

Au 31 mars 2016, la S.A. Éts Fr. Colruyt détenait 2.243.808 actions propres, soit 1,50% du nombre total d'actions émises (149.609.386) à la fin de la période. Pour la situation des actions propres au 1^{er} juin 2016, nous renvoyons au tableau présenté ci-dessous.

Sous la condition suspensive de l'approbation par l'Assemblée générale, 39.894 actions propres seront octroyées aux travailleurs qui souhaitent recevoir leur participation aux bénéfices 2015/2016 sous la forme d'actions.

Conformément à l'article 622 § 1^{er} du Code des sociétés, le Conseil d'administration décide que les droits aux dividendes des actions ou certificats détenus par la S.A. Éts Fr. 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	2015/2016
Actions propres en notre possession au début de la période (01/04/2015)	+ 9.791.743
Octroyées aux travailleurs dans le cadre de la participation aux bénéfices 2014/2015, en date du 30/09/2015	-47.935
Rachetées en 2015/2016	0
Destruction d'actions propres par acte notarié du 17/12/2015	-7.500.000
Nombre total d'actions propres en notre possession à la fin de la période (31/03/2016)	2.243.808

Après la période

Rachat d'actions propres durant la période du 01/04/2016 au 01/06/2016	0
Nombre total d'actions propres en notre possession au 01/06/2016	2.243.808

4. Structure de l'actionnariat de la S.A. Éts Fr. Colruyt selon les dernières déclarations de transparence datant du 17/12/2015

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 17 décembre 2015 une dernière déclaration de participation mise à jour de la part des membres de la famille Colruyt et apparentés, du groupe Sofina et de Colruyt Group.

Les S.A. DIM, HIM, HIM Drie, DHAM et KORYS ont fusionné le 13 juillet 2015. Par conséquent, l'ensemble des actions Colruyt de ces sociétés sont à présent la propriété de la S.A. KORYS, qui a dépassé le seuil de 45%.

7.500.000 actions propres ont été détruites le 17/12/2015. La situation du « rachat d'actions propres Colruyt » a dès lors été actualisée et le nombre d'actions propres rachetées par Colruyt Group passe sous le seuil des 5%.

Le dénominateur de 149.609.386 actions tient compte de la destruction de 7,5 millions d'actions propres, telle que décidée par le Conseil d'administration en date du 17 décembre 2015, et de la création de 472.883 actions le 17 décembre 2015 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 17/12/2015

	Nombre	%
I. Famille Colruyt et apparentés		
1. Stichting Administratiekantoor Cozin	0	0,00
2. Famille Colruyt	9.127.879	6,10
3. S.A. Korys	68.263.905	45,63
4. S.A. ANIMA	1	0,00
5. S.A. HERBECO	1	0,00
6. S.A. FARIK	1	0,00
7. Stiftung Pro Creatura	149.605	0,10
8. S.A. Impact Capital	70.000	0,05
TOTAL FAMILLE COLRUYT		
AGISSANT DE CONCERT	77.611.392	51,88

II. Colruyt Group

S.A. Éts Fr. Colruyt (actions propres rachetées)	2.243.808	1,50
TOTAL COLRUYT GROUP		
	2.243.808	1,50

III. Groupe Sofina

S.A. Rebelco	8.150.000	5,45
TOTAL GROUPE SOFINA		
	8.150.000	5,45
TOTAL FAMILLE COLRUYT, COLRUYT GROUP ET GROUPE SOFINA		
	88.005.200	58,82

Dénominateur : 149.609.386 (situation au 17/12/2015)

Chaîne des entreprises contrôlées :

- La S.A. Établissements Fr. Colruyt est contrôlée par la S.A. Korys, à son tour 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).
- La S.A. Rebelco est une filiale à 100% de la S.A. Sofina.

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

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

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

Le 28 août 2015, 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 28 août 2015, le nombre d'actions concernées détenues de concert était de 95.747.335, soit 61,13% des actions Colruyt en circulation à cette date (156.636.503).

Conformément à la loi, une actualisation des participations concernées doit être communiquée une fois par an à la fin août. L'intégralité de la lettre se trouve sur notre site Internet colruytgroup.com/fr/informations-financieres.

6. Ethibel



La S.A. Éts Fr. Colruyt a été reconfirmée le 15/04/2016 dans l'indice Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe. L'indice Ethibel Sustainability Index (ESI) Europe comprend 200 actions d'entreprises européennes incluses dans l'indice Russell Global Index et qui obtiennent les meilleurs résultats en matière de responsabilité sociétale des entreprises (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 VigeoEiris, 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).

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

Année	Montant Participation aux bénéfices en millions EUR ⁽¹⁾	Total travailleurs	Espèces		Actions		
			En millions EUR	Nombre travailleurs	En millions de EUR	Nombre d'actions	Nombre travailleurs
De 2001 à 2010	152,46	101.136	79,61	61.763	72,85	2.504.540	39.373
2010-2011	9,89 14,95 <hr/> 24,84	19.605	5,54 14,95 <hr/> 20,49	11.985	4,35	101.339	7.620
2011-2012	8,97 15,62 <hr/> 24,59	20.877	5,55 15,62 <hr/> 21,17	13.797	3,42	97.196	7.080
2012-2013	7,46 18,56 <hr/> 26,02	21.203	4,64 18,56 <hr/> 23,20	13.807	2,82	63.921	7.396
2013-2014	5,43 16,95 <hr/> 22,38	22.249	3,66 16,95 <hr/> 20,61	14.948	1,77	37.378	7.301
2014-2015	7,02 18,82 ⁽²⁾ <hr/> 25,84	22.880	4,71 18,82 <hr/> 23,53	15.404	2,31	47.942	7.476
2015-2016	6,78 19,57 ⁽²⁾ <hr/> 26,35	23.856	4,42 19,57 <hr/> 23,99	15.989	2,36	39.894	7.867
TOTAL	302,48		212,60		89,88	2.892.217	

(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) (EUR 6,46 millions en 15/16 et EUR 6,21 millions en 14/15).

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 2015, 2.562 collaborateurs ont souscrit à 472.883 actions, apportant ensemble un capital de EUR 17,14 millions. Depuis 1987, les collaborateurs du groupe ont souscrit à (après conversion) 21.251.311 actions de leur propre entreprise ou de la société mère, pour un montant total de EUR 200,12 millions.

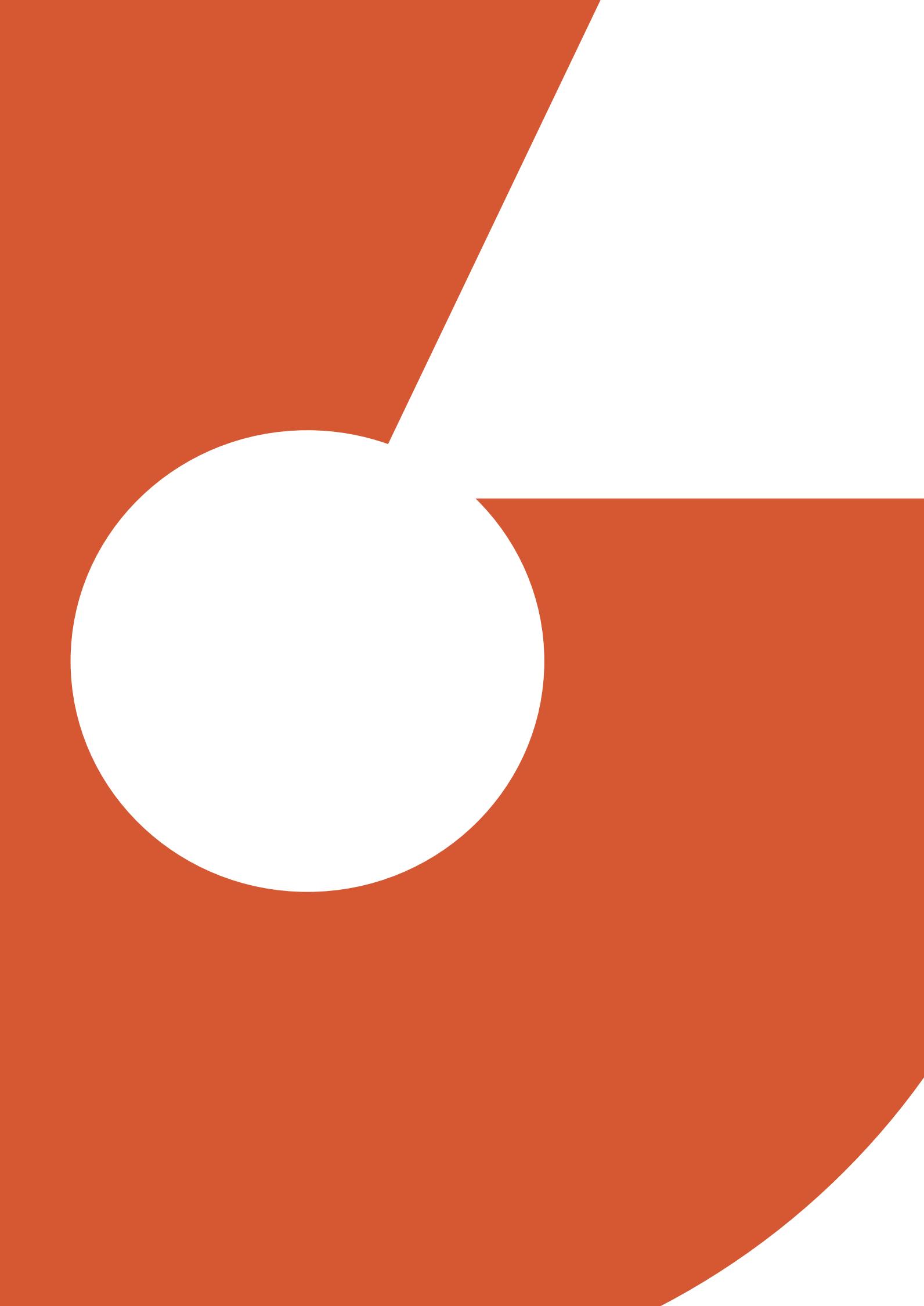
Augmentations de capital réservées au personnel depuis 1987

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
2015	17,14	472.883
TOTAL	200,12	21.251.311

3. Principaux chiffres sur 5 ans

(En millions EUR)	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13	2011/12
Chiffre d'affaires	9.177,5	8.916,8	8.652,0	8.311,6	7.847,6
Commerce de détail	7.148,4	6.871,1	6.534,6	6.309,4	5.996,7
Commerce de gros et Foodservice	1.588,8	1.540,8	1.490,0	1.380,1	1.290,6
Autres activités	593,2	648,8	763,5	750,5	686,3
Inter-secteurs	-152,9	-143,9	-136,1	-128,4	-126,1
 Bénéfice brut	 2.320,9	 2.219,0	 2.151,0	 2.106,3	 2.008,6
EBITDA ⁽¹⁾	720,3	699,7	686,8	699,9	681,4
Marge EBITDA ⁽¹⁾	7,8%	7,8%	7,9%	8,4%	8,7%
EBIT ⁽¹⁾	507,2	495,4	488,1	515,1	485,2
Marge EBIT ⁽¹⁾	5,5%	5,6%	5,6%	6,2%	6,2%
Bénéfice avant impôts ⁽¹⁾	518,4	510,7	497,1	502,5	488,8
Charge d'impôt	152,1	148,1	147,3	148,9	145,9
Bénéfice net ⁽¹⁾	366,3	362,6	349,8	353,6	342,9
Marge bénéficiaire nette ⁽¹⁾	4,0%	4,1%	4,0%	4,3%	4,4%
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	641,3	570,1	605,7	655,0	541,0
Flux de trésorerie disponible	262,4	202,6	284,1	345,5	237,4
 Total capitaux propres	 2.047,7	 1.800,7	 1.966,9	 1.792,9	 1.617,3
Total du bilan au 31/3	4.019,2	3.661,2	3.721,8	3.443,3	3.167,0
 Investissements	 387,7	 368,9	 322,3	 248,5	 298,2
ROCE ⁽¹⁾	21,4%	21,7%	24,0%	27,1%	23,5%
Capitalisation de marché à la fin de l'exercice	7.660,00	6.350,04	6.606,79	6.218,25	5.079,2
 Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	 147.004.025	 149.419.713	 156.447.069	 156.217.581	 157.391.224
Nombre d'actions en circulation	149.609.386	156.636.503	165.169.749	164.852.849	168.520.124
Bénéfice net par action (EPS)	2,49	2,21	2,24	2,26	2,18
Dividende par action	1,12	1,00	1,00	1,00	0,95
Rendement de dividende (dividende brut/prix de l'action)	2,19%	2,47%	2,50%	2,65%	3,15%
 Nombre de travailleurs	 29.683	 28.117	 27.049	 25.775	 25.205
Nombre de travailleurs en ÉTP	28.047	26.491	25.497	24.287	23.555
 Nombre de magasins en gestion propre	 516	 498	 468	 436	 418
Surface commerciale des magasins en gestion propre en milliers de m ²	641	622	590	547	529

(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 EUR 31,6 millions.





RAPPORT FINANCIER

Compte de résultats consolidé	132
Etat consolidé du résultat global	133
Etat consolidé de la situation financière	134
Etat consolidé des flux de trésorerie	135
Etat consolidé des variations des capitaux propres	136
Déclaration des personnes responsables	138
Rapport du commissaire	139
Notes aux états financiers consolidés	142

COMPTÉ DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ

	Note	2015/16	2014/15
(en millions EUR)			
Chiffre d'affaires	3.	9.177,5	8.916,8
Coût des marchandises vendues	3.	(6.856,6)	(6.697,8)
Marge brute	3.	2.320,9	2.219,0
Autres produits d'exploitation	4.	81,7	72,7
Services et biens divers	5.	(433,5)	(399,3)
Avantages du personnel	6.	(1.223,7)	(1.166,6)
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants		(213,1)	(204,3)
Autres charges d'exploitation	4.	(25,1)	(57,7)
<i>Autres charges d'exploitation</i>		(25,1)	(26,1)
<i>Transaction⁽¹⁾</i>		-	(31,6)
Résultat d'exploitation (EBIT)		507,2	463,8
Résultat d'exploitation (EBIT) transaction non comprise⁽¹⁾		507,2	495,4
Produits financiers	7.	5,9	10,4
Charges financières	7.	(4,0)	(4,4)
Résultat financier net	7.	1,9	6,0
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	12., 13.	9,3	9,3
Bénéfice avant impôts		518,4	479,1
Bénéfice avant impôts transaction non comprise⁽¹⁾		518,4	510,7
Impôts sur le résultat	8.	(152,1)	(148,1)
Bénéfice de l'exercice		366,3	331,0
Bénéfice de l'exercice transaction non comprise⁽¹⁾		366,3	362,6
Attribuable aux :			
Participations ne donnant pas le contrôle		0,8	0,6
Actionnaires de la société mère		365,5	330,4
Bénéfice par action - de base et dilué (en EUR)	22.	2,49	2,21
Bénéfice par action - de base et dilué (en EUR) transaction non comprise⁽¹⁾		2,49	2,42

(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 a accepté 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 la période actuelle, quelques sous-totaux consolidés sont présentés avec et sans l'effet de la transaction pour l'exercice 2014/15.

ÉTAT CONSOLIDé DU RÉSULTAT GLOBAL

	Note	2015/16	2014/15
(en millions EUR)			
<i>Bénéfice de l'exercice</i>		366,3	331,0
Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net			
Écarts actuariels sur passifs relatifs aux avantages du personnel à long terme	8., 24.	(3,7)	(8,0)
Total des éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net		(3,7)	(8,0)
Éléments qui pourraient être reclassés en résultat net			
Bénéfices/(pertes) résultant de la conversion de devises de filiales étrangères		(0,8)	1,4
Variation nette de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente		11,9	-
Quote-part dans les autres éléments du résultat global des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	12., 13.	1,3	(3,0)
Total des éléments qui pourraient être reclassés en résultat net		12,4	(1,6)
<i>Autres éléments du résultat global de l'exercice</i>		8,7	(9,6)
<i>Résultat global de l'exercice</i>		375,0	321,4
Attribuable aux :			
Participations ne donnant pas le contrôle		0,8	0,6
Actionnaires de la société mère		374,2	320,8

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

ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

	Note	31.03.16	31.03.15
(en millions EUR)			
Goodwill	9.	89,3	89,3
Immobilisations incorporelles	10.	65,3	59,5
Immobilisations corporelles	11.	1.965,1	1.802,7
Participations dans des entreprises associées	12.	3,8	0,1
Participations dans des coentreprises	13.	167,5	156,9
Placements	14.	42,2	26,6
Actifs d'impôt différé	17.	4,7	3,2
Autres créances	19.	47,1	41,9
Total des actifs non courants		2.385,0	2.180,2
Stocks	18.	640,7	602,7
Créances commerciales	19.	489,4	478,2
Actifs d'impôt exigible		2,1	17,0
Autres créances	19.	43,9	49,0
Placements	14.	25,5	23,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20.	432,6	309,2
Actifs détenus en vue de la vente	16.	-	1,3
Total des actifs courants		1.634,2	1.481,0
TOTAL DES ACTIFS		4.019,2	3.661,2
Capital		291,7	274,6
Réserves et résultats reportés		1.752,6	1.523,7
Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère		2.044,3	1.798,3
Participations ne donnant pas le contrôle		3,4	2,4
Total des capitaux propres	21.	2.047,7	1.800,7
Provisions	23.	12,3	14,5
Passifs relatifs aux avantages du personnel	24.	83,8	72,2
Passifs d'impôt différé	17.	65,9	65,7
Passifs productifs d'intérêts et autres passifs	25., 26.	28,9	33,6
Total des passifs non courants		190,9	186,0
Provisions	23.	0,3	32,2
Découverts bancaires	20.	0,1	0,7
Passifs productifs d'intérêts	25.	4,6	4,4
Dettes commerciales	26.	1.145,0	1.081,7
Passifs d'impôt exigible		133,4	67,8
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	26.	497,2	487,7
Total des passifs courants		1.780,6	1.674,5
Total des passifs		1.971,5	1.860,5
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		4.019,2	3.661,2

ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

	Note	2015/16	2014/15 ⁽¹⁾
(en millions EUR)			
Activités opérationnelles			
<i>Bénéfice de l'exercice</i>		366,3	331,0
Ajustements pour :			
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants		213,1	204,3
Produits financiers et charges financières		(1,9)	(6,0)
Impôts sur le résultat	8.	152,1	148,1
Autres ⁽²⁾		0,1	(8,9)
<i>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant les variations du fonds de roulement et des provisions</i>		729,7	668,5
Diminution/(augmentation) des créances commerciales et autres créances		(27,7)	2,3
Diminution/(augmentation) des stocks		(44,8)	(28,8)
(Diminution)/augmentation des dettes commerciales et autres passifs		55,6	14,0
(Diminution)/augmentation des provisions et passifs relatifs aux avantages du personnel		(12,6)	54,1
Intérêts payés		(1,2)	(1,7)
Intérêts perçus		12,0	7,1
Dividendes perçus		0,1	-
Impôts payés sur le résultat		(69,8)	(145,4)
<i>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</i>		641,3	570,1
Activités d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(381,2)	(359,4)
(Augmentation de participation dans)/remboursements de participations des entreprises associées et coentreprises	12., 13.	(3,7)	(20,3)
(Acquisitions)/cessions de placements		14.	(6,5)
(Prêts consentis)/remboursement de prêts consentis		0,3	(8,5)
Produits des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		12,2	14,3
<i>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</i>		(378,9)	(367,5)
Activités de financement			
Produits de l'émission d'actions	21.	17,1	14,0
Rachat d'actions propres		-	(356,1)
Nouveaux/(remboursement d') emprunts		(1,5)	-
Remboursement des dettes de contrats de location-financement		(3,5)	(3,3)
Dividendes et tantièmes payés		(150,2)	(151,2)
<i>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</i>		(138,1)	(496,6)
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		124,3	(294,0)
Solde net de trésorerie et des équivalents de trésorerie au 1 ^{er} avril		308,5	602,0
Effet des variations des taux de change		(0,3)	0,5
Solde net de trésorerie et des équivalents de trésorerie au 31 mars	20.	432,5	308,5

(1) Suite à l'amélioration de la présentation des produits financiers et des charges financières pendant la période actuelle, les chiffres de la période précédente ont également été ajustés. Il y a eu une reclassification de EUR 1,4 million entre les postes « Produits financiers et charges financières » et « Autres ».

(2) 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 la réalisation d'immobilisations financières.

ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

		Attribuables aux actionnaires de la société mère			
Note	Nombre d'actions	Capital	Nombre d'actions propres	Action propres	Réserves actuarielles
(en millions EUR, sauf nombre d'actions)					
Au 1^{er} avril 2015	156.636.503	274,6	9.791.743	(361,9)	(8,6)
Résultat global de l'exercice	-	-	-	-	(3,7)
Bénéfice de l'exercice	-	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global de l'exercice	-	-	-	-	(3,7)
<i>Transactions avec les actionnaires</i>	(7.027.117)	17,1	(7.547.935)	280,4	-
Augmentation de capital	21.	472.883	17,1	-	-
Actions propres distribuées comme participation aux bénéfices	21.	-	-	(47.935)	2,0
Dividendes et tantièmes	21.	-	-	-	-
Annulation d'actions propres		(7.500.000)	-	(7.500.000)	278,4
Participations ne donnant pas le contrôle suite à une nouvelle constitution	-	-	-	-	-
Au 31 mars 2016	149.609.386	291,7	2.243.808	(81,5)	(12,3)
Au 1^{er} avril 2014	165.169.749	260,6	9.184.747	(296,7)	(0,6)
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	-	-	-	-	-
Au 31 mars 2015	156.636.503	274,6	9.791.743	(361,9)	(8,6)

Autres réserves			Résultats reportés	Total	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Écarts de conversion cumulés	Réserves pour couvertures de flux de trésorerie	Réserves pour actifs financiers disponibles à la vente				
0,4	(6,9)	-	1.900,7	1.798,3	2,4	1.800,7
(0,8)	1,3	11,9	365,5	374,2	0,8	375,0
-	-	-	365,5	365,5	0,8	366,3
(0,8)	1,3	11,9	-	8,7	-	8,7
-	-	-	(425,7)	(128,2)	0,2	(128,0)
-	-	-	2,9	20,0	-	20,0
-	-	-	-	2,0	-	2,0
-	-	-	(150,2)	(150,2)	-	(150,2)
-	-	-	(278,4)	-	-	-
-	-	-	-	-	0,2	0,2
(0,4)	(5,6)	11,9	1.840,5	2.044,3	3,4	2.047,7
(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

DÉCLARATION DES PERSONNES RESPONSABLES

Jef Colruyt, Président du Conseil d'administration, et Marc Hofman, Directeur Financier, déclarent au nom et pour le compte de la société qu'à leur connaissance :

- les états financiers consolidés pour les exercices 2015/16 et 2014/15, établis conformément aux « International Financial Reporting Standards » (IFRS), tels qu'approuvés par l'Union européenne jusqu'au 31 mars 2016, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la S.A. Éts. Fr. Colruyt 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
Président du Conseil d'administration

Marc Hofman
Directeur Financier

RAPPORT DU COMMISSAIRE



Rapport du commissaire à l'assemblée générale d'Ets. Fr. Colruyt SA pour l'exercice clos le 31 mars 2016

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 2016, 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 d'Ets. Fr. Colruyt (« la Société ») et de ses filiales (conjointement le « Groupe ») pour l'exercice clos le 31 mars 2016, établis sur la base des normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et des dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Ces comptes consolidés comprennent l'état de la situation financière consolidé au 31 mars 2016, le compte de résultats et l'état du résultat global consolidé, l'état consolidé des variations des capitaux propres et un tableau consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les annexes reprenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives. Le total de l'état de la situation financière consolidé s'élève à EUR (million) 4.019,2 et l'état du résultat global consolidé se solde par un bénéfice de l'exercice d'EUR (million) 375,0

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

L'organe de gestion est responsable de l'établissement des comptes consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et des dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que de la mise en place du contrôle interne 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.

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 relatif à l'établissement par la Société 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 2016, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

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

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire aux normes internationales d'audit 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 d'Ets. Fr. Colruyt pour l'exercice clos le 31 mars 2016

- Le rapport de gestion (plus en particulier les parties 'Gouvernance d'entreprise' et 'Rapport financier') 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.

Kontich, le 8 juillet 2016

KPMG Réviseurs d'Entreprises
Commissaire

représentée par

L. Ruyzen
Réviseur d'Entreprises

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

1. Méthodes comptables significatives.....	143
2. Information sectorielle	154
3. Chiffre d'affaires et marge brute.....	157
4. Autres produits et charges d'exploitation.....	158
5. Services et biens divers.....	159
6. Avantages du personnel.....	159
7. Résultat financier net.....	160
8. Impôts sur le résultat.....	160
9. Goodwill	161
10. Immobilisations incorporelles.....	162
11. Immobilisations corporelles.....	164
12. Participations dans des entreprises associées	166
13. Participations dans des coentreprises (joint ventures) prises selon la méthode de mise en équivalence	166
14. Placements.....	168
15. Regroupements d'entreprises.....	169
16. Groupe d'éléments bilanaires à céder destiné à la vente et cessions de filiales	169
17. Actifs et passifs d'impôt différé.....	169
18. Stocks	170
19. Créances commerciales et autres créances.....	170
20. Trésorerie et équivalents de trésorerie.....	172
21. Capitaux propres.....	172
22. Bénéfice par action	173
23. Provisions.....	174
24. Passifs non courants relatifs aux avantages du personnel	174
25. Passifs productifs d'intérêts	176
26. Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs.....	177
27. Gestion des risques	178
28. Droits et engagements hors bilan.....	180
29. Passifs éventuels et actifs éventuels	181
30. Dividendes payés et proposés.....	182
31. Parties liées	182
32. Événements postérieurs à la date de clôture	183
33. Honoraires du commissaire.....	183
34. Liste des sociétés consolidées	184
35. États financiers abrégés (non consolidés) de la S.A. Éts. Fr. Colruyt, établis selon les normes comptables belges	185

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

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

1. MÉTHODES COMPTABLES SIGNIFICATIVES

La S.A. Éts 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 2015/16, clôturés au 31 mars 2016, 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 2015/16 ont été approuvés le 16 juin 2016 par le Conseil d'administration pour publication, sous réserve de l'approbation des états financiers statutaires non consolidés lors de l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 28 septembre 2016. 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 EUR, arrondis à une décimale après la virgule.

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. De plus, les passifs nets au titre des régimes de retraite à prestations définies ne sont pas non plus établis sur base de la méthode du coût historique, mais ils sont mesurés à la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies, diminuée de la juste valeur des actifs des régimes.

Les états financiers consolidés sont établis avant l'affectation du résultat de la 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 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 leurs 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'écartez de ces estimations.

Les estimations et les 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 de l'information sectorielle. Les coûts des activités de support du groupe et le résultat de leur refacturation interne sont alloués aux secteurs présentés, dans la mesure du possible. De plus, les stations de DATS 24 France sont présentées dans le secteur Retail puisque le groupe considère les magasins en France et leurs stations ensemble en évaluant les prestations. Les chiffres comparatifs ont également été ajustés.

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

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 2016 inclus.

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

- IAS 19 (Amendement), « *Avantages du personnel – Contributions des membres du personnel* ». 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 service, celles-ci peuvent être comptabilisées en déduction du coût de pension au cours de la période où le service est rendu (méthode autorisée mais pas obligatoire).
- Améliorations aux IFRS cycle 2010-2012, publiées en décembre 2013, 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 « *Évaluation de la juste valeur* », IAS 16 « *Immobilisations corporelles* », IAS 24 « *Informations relatives aux parties liées* », et IAS 38 « *Immobilisations incorporelles* ».
- Améliorations aux IFRS cycle 2011-2013, publiées en décembre 2013, sont une série de petites améliorations aux normes existantes : IFRS 1 « *Première application des normes internationales d'informations financières* », IFRS 3 « *Regroupement d'entreprises* », IFRS 13 « *Évaluation de la juste valeur* », IAS 40 « *Immeubles de placement* ».
- IFRIC 21, « *Taxes prélevées par une autorité publique* ». 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* ».

Les normes (amendements), interprétations et améliorations suivantes, déjà publiées, et qui sont pertinentes pour le groupe à partir du 31 mars 2016, 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 : le 1^{er} avril 2016). L'amendement clarifie

les règles en matière de 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 d'ordre des notes explicatives aux états financiers. Cet amendement n'a pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

- IAS 7 (Amendement), « *Tableau des flux de trésorerie - Initiative concernant les informations à fournir* » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1^{er} avril 2017). Cet amendement introduit une nouvelle note au rapport annuel qui permet aux utilisateurs des états financiers d'évaluer les changements dans les passifs qui résultent des activités de financement. Compte tenu des activités financières actuelles de Colruyt Group, cet amendement n'aura pas d'impact sur l'état financier consolidé de Colruyt Group.
- IAS 12 (Amendement), « *Comptabilisation d'actifs d'impôt différé pour des pertes dans les autres éléments du résultat global* » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1^{er} avril 2017). Cet amendement clarifie que des pertes dans les autres éléments du résultat global sur des instruments de dette, qui sont évalués à la juste valeur dans l'état financier consolidé mais qui sont évalués fiscalement au coût, peuvent causer des différences temporelles déductibles. De plus, certains principes ont été ajoutés pour l'évaluation de la disponibilité du futur bénéfice imposable. Cet amendement n'a pas d'impact sur l'état financier consolidé.
- 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 : le 1^{er} 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.
- IFRS 9, « *Instruments financiers* » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group :

le 1^{er} 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 celle-ci sur les activités de gestion des risques. L'analyse de l'impact estimé de cette norme n'a pas encore été finalisée. Étant donné que le groupe n'utilise pas d'instruments financiers complexes, l'impact ne devrait pas être significatif.

- 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 : le 1^{er} avril 2016). Cet amendement clarifie à quel moment 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 11 (Amendement), « *Partenariats - Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une activité conjointe* » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1^{er} 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, « *Regroupement d'entreprises* », les principes décrits dans IFRS 3 « *Regroupement 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 : le 1^{er} avril 2018). 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 a été lancée. Certaines sources de revenus, pour lesquelles des recherches additionnelles seront nécessaires, ont été identifiées. L'impact potentiel ne peut pas encore être estimé.

- IFRS 16, « Contrats de location » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1^{er} avril 2019). IFRS 16 remplacera la norme actuelle des contrats de location, IAS 17. La nouvelle norme inclut les principes pour la comptabilisation, l'évaluation, la présentation et la note des contrats de location, aussi bien pour le bailleur que pour le preneur. Pour les bailleurs, les principes d'IAS 17 restent valables, selon lesquels les contrats de location sont traités comme des contrats de location-financement ou comme des locations opérationnelles. Les preneurs, d'autre part, doivent appliquer un seul principe à tous les contrats de location. Les actifs et les passifs des contrats de location avec une période de location de plus d'un an doivent être comptabilisés dans l'état de la situation financière, sauf si la valeur est basse. Les coûts des contrats de location doivent être comptabilisés dans le compte de résultats comme des amortissements des actifs loués et comme des charges financières sur les passifs de location-financement. L'analyse de l'impact potentiel de cette norme pour Colruyt Group a été lancée. Dans un premier temps, un inventaire de tous les contrats qui sont possiblement impactés par cette norme est en cours.
- Améliorations aux IFRS cycle 2012-2014, publiées en septembre 2014 (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1^{er} 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.

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. La détermination de savoir si Colruyt Group a le contrôle, le contrôle conjoint ou une influence notable est basée sur les faits et circonstances spécifiques. Ces conclusions peuvent différer des jugements purement établis sur base du pourcentage de participation.

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 ce, jusqu'au moment où le contrôle cesse.

Les participations ne donnant pas le contrôle sont présentées séparément des capitaux propres de Colruyt Group. Elles 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 de la quote-part de ces parti-

pations 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 transférée et de la juste valeur de toute participation conservée ; et
- la valeur comptable antérieure des actifs (y compris le goodwill) et des passifs de la filiale ainsi que de toute participation éventuelle 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. reclassés en résultat net ou transférés directement aux résultats reportés). La juste valeur de chaque participation conservée dans l'ancienne filiale à la date de la perte du contrôle est considérée comme étant la juste valeur lors de la comptabilisation initiale retenue pour l'évaluation selon IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » ou bien, le cas échéant, comme étant le coût lors de la comptabilisation initiale d'une entreprise associée ou d'une coentreprise (joint venture).

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, sans avoir toutefois de contrôle ou de contrôle conjoint en tant que tel.

Ces participations sont comptabilisées initialement au coût, les frais de transaction inclus. Après la comptabilisation initiale de ces participations, les états

financiers consolidés incluent la quote-part du groupe dans le résultat global des participations prises selon la méthode de mise en équivalence. 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 coentreprise. Au cas où la coentreprise est à nouveau rentable, le résultat est comptabilisé selon la méthode de mise en équivalence dès que les capitaux propres de la coentreprise sont à nouveau positifs.

c. Coentreprises (joint ventures)

Les coentreprises sont les entités sur lesquelles Colruyt Group exerce un contrôle conjoint et selon un accord contractuel par lequel le groupe a droit aux actifs nets du contrat mais pas aux actifs du contrat, et n'a pas de passifs sous dettes du contrat. Un contrôle conjoint suppose que les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime de toutes les parties qui partagent le contrôle.

Ces participations sont comptabilisées initialement au coût, les frais de transaction inclus. Après la comptabilisation initiale de ces participations, les états financiers consolidés incluent la quote-part du groupe dans le résultat global des participations prises selon la méthode de mise en équivalence. Ces coentreprises sont consolidées selon la méthode de mise en équivalence à partir de la date à laquelle le contrôle conjoint apparaît pour la première fois jusqu'à la date où celui-ci prend fin. 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. Si la part de Colruyt Group dans les pertes dépasse la valeur comptable de la participation dans la coentreprise, 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 coentreprise. Au cas où la coentreprise est à nouveau rentable, le résultat est comptabilisé selon la méthode de mise en équivalence dès que les capitaux propres de la coentreprise sont à nouveau positifs.

d. Transactions éliminées lors de la consolidation

Les soldes et transactions intragroupe, y compris les bénéfices non réalisés résultant de transactions intragroupe, sont éliminés lors de l'établissement des états financiers consolidés.

Les bénéfices 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 bénéfices non réalisés, la différence étant 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 émis 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'em-

prunt 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 cette juste valeur sont reflétées rétroactivement lorsqu'il s'agit de faits et circonstances additionnels qui existaient à la date 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 classé 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, la participation détenue précédemment par Colruyt Group doit être réévaluée 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 bénéfice 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'acquéreur 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 juste 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 à 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* » ;
- les actifs (ou des groupes d'actifs destinés à être cédés) classés comme

détenus en vue de la vente au moment de l'acquisition 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 lesquelles 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 un an au maximum à partir de la date d'acquisition.

f. États 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 ce, selon les modalités suivantes :

- les actifs et passifs, y compris le goodwill et les corrections de la juste valeur au moment de l'acquisition, 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 asso-

ciées et coentreprises étrangères sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global consolidé 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 consolidé.

Dans le cas d'une vente partielle qui n'entraîne pas de perte de contrôle par Colruyt Group d'une filiale, 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 reclasée dans le résultat consolidé.

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.

À 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 bénéfices 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 leur juste valeur.

1.4. Autres méthodes comptables significatives

a. Goodwill

Le goodwill, créé suite à un regroupement d'entreprises, est repris en tant qu'actif dès 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 déjà détenue précédemment dans l'entreprise acquise ; et
- le montant net des actifs identifiables acquis et des passifs repris à la date d'acquisition.

Si, après évaluation, ce montant est négatif, un bénéfice résultant d'une acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement en compte de résultats consolidé.

Pour les participations dans des entreprises associées et les participations dans des coentreprises (joint ventures), le goodwill est inclus dans la valeur comptable de la participation.

Le goodwill n'est pas amorti, mais est soumis à un test de dépréciation annuel, ou plus fréquemment s'il existe des indices de pertes de valeur.

b. Immobilisations incorporelles

Recherche et développement

Les frais résultant d'activités de recherche sont portés au compte de résultats consolidé 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 :

- 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 ;
- Colruyt Group dispose de ressources techniques et financières suffisantes et d'autres moyens pour mener à bien ce développement et pour l'utiliser ou le vendre ; et
- le produit ou le processus est défini de façon détaillée et les dépenses sont identifiables de façon séparée et quantifiables de façon fiable.

Les frais activés sont comptabilisés au coût intégral et comprennent donc les coûts des matières premières, les coûts salariaux directs et une part des coûts indirects qui peuvent être alloués de façon raisonnable.

Les frais de développement qui ne saisisfont pas à ces conditions sont portés au compte de résultats consolidé 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 découlentraient de l'application de l'immobilisation spécifique à laquelle elles se rapportent. Toutes les autres dépenses sont portées au compte de résultats consolidé au moment où elles sont encourues.

Amortissements

Les immobilisations incorporelles font l'objet d'un amortissement linéaire à charge du compte de résultats sur la base de la durée d'utilité estimée, et ce, pour autant que cette dernière ne soit pas indéterminée. Les immobilisations incorporelles sont amorties dès qu'elles sont prêtes à être 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 au moins un test de dépréciation par an, 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 achetés à des sources externes : 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.

Le mode d'amortissement et la durée d'utilité sont examinés annuellement et sont modifiés si nécessaire.

c. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Le coût d'acquisition des immobilisations générées en interne englobe notamment le coût direct des matières premières, les coûts salariaux directs et une part raisonnable des coûts de production indirects qui sont nécessaires afin de transférer l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et à sa mise en état pour permettre son exploitation de la manière prévue. Le mode d'amortissement, la valeur résiduelle et la durée d'utilité sont examinés 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 quand il existe une assurance raisonnable que les subventions seront reçues et que le groupe se conformera aux conditions attachées aux subventions. Les subventions sont comptabilisées en tant que produits sur la durée d'utilité de l'actif correspondant, par le biais d'une

réduction de la dotation aux amortissements.

Dans certains cas, des obligations de démolition 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 consolidé.

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.

d. Contrats de location

Les contrats de location sont classés en tant que contrats de location-finance-ment 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 de la situation financière au début de la période de location, et ce, 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 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 soit 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 classe ses actifs financiers lors de leur comptabilisation initiale dans les catégories suivantes : placements disponibles à la vente, prêts et créances et placements évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats. Colruyt Group ne détient pas d'actifs

financiers classés comme détenus jusqu'à l'échéance.

Placements disponibles à la vente

Les placements disponibles à la vente comportent les participations 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 non courants dans la rubrique « Placements ». 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, 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. Celle-ci est reprise dans le compte de résultats avec les variations de la juste valeur déjà intégrées dans les capitaux propres. Les pertes de valeur comptabilisées sur les instruments de capitaux propres ne sont pas reprises dans le compte de résultats. L'augmentation de leur juste valeur après une perte de valeur est comptabilisée dans les capitaux propres.

Les placements en titres sont comptabilisés à la date de transaction.

Prêts et créances

Les prêts et créances de Colruyt Group incluent les créances commerciales, autres créances et trésorerie et équivalents de trésorerie.

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 encassements 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.

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 significatif 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.

Placements évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats

Ces placements 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 bénéfices ou pertes qui en résultent sont actés au compte de résultats. Les coûts de transaction directement attribuables sont comptabilisés dans le compte de résultats consolidé à la date à laquelle les coûts sont encourus.

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 à 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. Une perte de valeur des groupes d'actifs et des passifs détenus en vue de la vente est en première instance imputée au goodwill, et ensuite au prorata aux actifs et passifs restants. Une telle perte de valeur n'est toutefois pas imputée aux stocks, actifs financiers ou actifs d'impôt différé qui sont évalués conformément aux autres méthodes comptables significatives du groupe. L'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles cesse dès la classification comme détenus en vue de la vente. L'information comparative bilancière 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 dis-

tinctement 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 le compte de résultats consolidé et 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 indéterminée 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.

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 ce, 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, déduction faite d'un éventuel impact fiscal.

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 destruction 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, aux primes d'ancienneté (sociétés belges) et aux indemnités légales (sociétés françaises). Les écarts actuariels contiennent l'effet des ajustements liés à l'expérience ainsi que l'effet des modifica-

tions apportées aux paramètres actuariels.

Écarts de conversion cumulés

Les écarts de conversion cumulés représentent les écarts de conversion de devises cumulés qui sont générés suite à les filiales, les entreprises associées et les entreprises coassociées 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. Elles sont évaluées initialement soit à la juste valeur, soit à la quote-part de la juste valeur de 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 de 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 significative, les provisions sont actua-

lisées 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.

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 le travailleur que les cotisations comptabilisées dans le compte de résultats de l'exercice durant lequel elles sont exigibles. 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. Ce régime et les conditions relatives à l'âge et à l'ancienneté requis pour en bénéficier sont déterminés de façon générale dans la CCT n°17 conclue au sein du Conseil national du travail, et dans l'arrêté royal du 3 mai 2007 décrivant la gestion du système de chômage avec complément d'entreprise (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 elles offrent toutes 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. Étant 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 légal de la pension, 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 consolidé 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'entreprise de haute qualité, avec une durée résiduelle se rapprochant du terme de ces obligations. Ces obligations sont constituées pour la population de travailleurs 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, compre-

nant 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, le cas échéant ;
- les intérêts nets sur le passif net, résultant de l'écoulement du temps ;
- les écarts actuariels, comprenant 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 englobent principalement les primes de départ à l'occasion de la retraite ou de l'application du « régime de chômage avec complément d'entreprise » (sociétés belges) et les indemnités légales (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 relative aux régimes de participation des travailleurs au capital et aux bénéfices des sociétés, 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 de Colruyt Group, évalués au coût amorti, incluent les passifs productifs d'intérêts, les dettes commerciales et autres passifs. 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.

n. Produits

Produits provenant de la vente de biens

Les produits de la vente de biens sont comptabilisés au compte de résultats consolidé 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 donnent 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 consolidé 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 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 « Stocks ». Les certificats achetés sont évalués au prix d'achat, et les certi-

fics obtenus résultant de l'activité de production sont évalués au prix minimal garanti par les gouvernements régionaux. Les mouvements des certificats dans les stocks sont comptabilisés dans la rubrique « Services et biens divers » au sein du compte de résultats consolidé.

Produits de dividendes et produits d'intérêts

Les dividendes sont comptabilisés en compte de résultats consolidé 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 dans le compte de résultats consolidé pendant toute la durée du contrat.

Charges financières

Les charges financières comprennent les intérêts sur les emprunts, les intérêts sur les paiements des contrats de location-financement, les variations de la juste valeur des placements détenus à des fins de transactions et les variations de la valeur temporelle des passifs. 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.

p. Impôts sur le résultat

L'impôt sur le résultat de l'exercice comprend l'impôt exigible et l'impôt récupérable, ainsi que l'impôt différé. Ces impôts sont calculés et présentés conformément à IAS 12, « *Impôts sur le résultat* ». L'impôt est comptabilisé au compte de résultats, sauf lorsqu'il se rapporte à un poste qui est comptabilisé directement dans les capitaux propres ou lorsqu'il se rapporte à un regroupement d'entreprises.

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 quasiment adoptées 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 l'état consolidé de la situation financière. 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'entreprises et n'affectent ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable, et les différences concernant des participations dans les filiales, les entreprises associées et les coentreprises, pour autant que le groupe puisse déterminer l'échéance de ces différences temporelles et qu'il soit probable qu'aucun règlement ne soit prévu dans un avenir prévisible.

Les impôts différés sont évalués sur la base des taux d'impôts qui ont été adoptés ou quasiment 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 faisant 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 prise de décision de la réalisation de la plus-value.

q. Transfer pricing

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 intragroupe englobent plusieurs départements et fournissent des services aux différentes enseignes de Colruyt Group. Ces activités 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. Les coûts des activités de support intragroupe et le résultat de leur refacturation interne, sont, dans la mesure du possible, attribués au segment rapporté.

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, printing and document management solutions 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 actifs 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.

Un certain nombre de modifications de présentation ont été apportées aux secteurs, comme décrit dans 1.1. *Base de présentation*, suite à quoi les chiffres comparatifs ont également été modifiés.

	Commerce de détail (Retail) 2015/16	Commerce de gros et Foodservice 2015/16	Autres activités 2015/16	Secteurs opérationnels 2015/16
(en millions EUR)				
Chiffre d'affaires - externe	7.061,6	1.569,2	546,7	9.177,5
Chiffre d'affaires - interne	86,8	19,6	46,5	152,9
Résultat d'exploitation (EBIT)	466,7	31,4	13,2	511,3
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	1,4	-	7,9	9,3
Actifs - secteurs opérationnels	2.478,2	546,4	290,9	3.315,5
Dont participations prises selon la méthode de mise en équivalence	20,7	-	146,8	167,5
Passifs - secteurs opérationnels	1.321,0	276,7	56,2	1.653,9
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	292,6	31,0	24,9	348,5
Amortissements	152,5	22,4	9,7	184,6
Pertes de valeur sur actifs non courants	2,6	1,8	0,4	4,8

	Secteurs opérationnels 2015/16	Non-alloué 2015/16	Éliminations entre secteurs opérationnels 2015/16	Consolidé 2015/16
(en millions EUR)				
Chiffre d'affaires - externe	9.177,5	-	-	9.177,5
Chiffre d'affaires - interne	152,9	-	(152,9)	-
Résultat d'exploitation (EBIT)	511,3	(4,8)	0,7	507,2
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	9,3	-	-	9,3
Résultat financier net				1,9
Impôts sur le résultat				(152,1)
Bénéfice de l'exercice				366,3
Total des actifs	3.315,5	768,2	(64,5)	4.019,2
Total des passifs	1.653,9	382,1	(64,5)	1.971,5
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	348,5	39,2	-	387,7
Amortissements	184,6	23,7	-	208,3
Pertes de valeur sur actifs non courants	4,8	-	-	4,8

	Commerce de détail (Retail) 2014/15	Commerce de gros et Foodservice 2014/15	Autres activités 2014/15	Secteurs opérationnels 2014/15
(en millions EUR)				
Chiffre d'affaires - externe	6.792,5	1.523,5	600,8	8.916,8
Chiffre d'affaires - interne	78,6	17,3	48,0	143,9
Résultat d'exploitation (EBIT)	421,0	26,0	13,0	460,0
Résultat d'exploitation (EBIT) transaction non comprise⁽¹⁾	452,6	26,0	13,0	491,6
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	(0,9)	-	10,2	9,3
Actifs - secteurs opérationnels	2.304,7	536,5	272,2	3.113,4
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
Passifs - secteurs opérationnels	1.303,6	249,6	58,0	1.611,2
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	279,4	51,3	10,5	341,2
Amortissements	145,4	19,9	11,0	176,3
Pertes de valeur sur actifs non courants	4,7	0,6	0,6	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 a accepté 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 la période actuelle, quelques sous-totaux consolidés sont présentés avec et sans l'effet de la transaction pour l'exercice 2014/15.

	Secteurs opérationnels 2014/15	Non-alloué 2014/15	Éliminations entre secteurs opérationnels 2014/15	Consolidé 2014/15
(en millions EUR)				
Chiffre d'affaires - externe	8.916,8	-	-	8.916,8
Chiffre d'affaires - interne	143,9	-	(143,9)	-
Résultat d'exploitation (EBIT)	460,0	2,9	0,9	463,8
Résultat d'exploitation (EBIT) transaction non comprise⁽¹⁾	491,6	2,9	0,9	495,4
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	9,3	-	-	9,3
Résultat financier net				6,0
Impôts sur le résultat				(148,1)
Bénéfice de l'exercice				331,0
Bénéfice de l'exercice transaction non comprise⁽¹⁾				362,6
Total des actifs	3.113,4	609,0	(61,2)	3.661,2
Total des passifs	1.611,2	310,5	(61,2)	1.860,5
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	341,2	27,7	-	368,9
Amortissements	176,3	22,1	-	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 a accepté 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 la période actuelle, quelques sous-totaux consolidés sont présentés avec et sans l'effet de la transaction pour l'exercice 2014/15.

2.2. Information géographique

Étant 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, Hong-Kong et l'Inde. 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 Consultancy India Private Limited (Inde) sont les principales activités comprises dans ce secteur géographique.

Information géographique

	Belgique		France		Autres		Total	
	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15
(en millions EUR)								
Chiffre d'affaires	7.961,6	7.750,4	1.178,3	1.138,3	37,6	28,1	9.177,5	8.916,8
Actifs géographiques	1.876,3	1.712,3	227,3	222,6	16,1	16,6	2.119,7	1.951,5
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	358,7	326,3	28,4	37,3	0,6	5,3	387,7	368,9

3. CHIFFRE D'AFFAIRES ET MARGE BRUTE

	2015/16	2014/15
(en millions EUR)		
Chiffre d'affaires		9.177,5 8.916,8
Coût des marchandises vendues		(6.856,6) (6.697,8)
Marge brute		2.320,9 2.219,0
En % du chiffre d'affaires	25,3%	24,9%

3.1. Chiffre d'affaires par unité génératrice de trésorerie

Un certain nombre de modifications de présentation ont été apportées aux secteurs, comme décrit dans 1.1. *Base de présentation*, suite à quoi les chiffres comparatifs ont également été modifiés.

	2015/16	2014/15
(en millions EUR)		
Commerce de détail Food ⁽¹⁾	6.807,7	6.540,5
Colruyt Belgique et Luxembourg ⁽²⁾	5.635,8	5.479,4
OKay, Bio-Planet et Cru ⁽³⁾	758,3	668,1
Colruyt France et DATS 24 France	413,6	393,0
Commerce de détail Non-food ⁽¹⁾	253,9	252,0
Dreamland Belgique et France et Dreambaby	253,9	252,0
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	86,8	78,6
Commerce de détail (Retail)	7.148,4	6.871,1
Commerce de gros	768,7	753,9
Foodservice	800,5	769,6
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	19,6	17,3
Commerce de gros et Foodservice	1.588,8	1.540,8
DATS 24 Belgique	542,3	595,2
Printing and document management solutions	4,4	5,6
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	46,5	48,0
Autres activités	593,2	648,8
Total des secteurs opérationnels	9.330,4	9.060,7
Transactions entre les secteurs opérationnels	(152,9)	(143,9)
Consolidé	9.177,5	8.916,8

(1) Les sous-totaux « Food » et « Non-food » au sein du secteur opérationnel « Commerce de détail (Retail) » sont à titre informatif.

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

(3) Y compris le chiffre d'affaires des webshops Collishop, Dreamland et Dreambaby réalisé par les magasins OKay et Bio-Planet.

4. AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

	2015/16	2014/15
(en millions EUR)		
Loyers et produits locatifs	11,0	10,1
Plus-values sur ventes d'actifs non courants	4,9	9,9
Indemnités reçues	49,3	40,6
Autres	16,5	12,1
Total des autres produits d'exploitation	81,7	72,7

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 ventes en cantine, des revenus découlant de la résolution de litiges et des revenus de certificats verts.

	2015/16	2014/15
(en millions EUR)		
Taxes d'exploitation	14,3	13,3
Précompte immobilier	10,9	9,9
Moins-values sur ventes d'actifs non courants	0,3	1,5
Autres	(0,4)	1,4
Transaction ⁽¹⁾	-	31,6
Total des autres charges d'exploitation	25,1	57,7

(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 a accepté 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, du Bénéfice avant impôts et du Bénéfice de l'exercice.

5. SERVICES ET BIENS DIVERS

	2015/16	2014/15 ⁽¹⁾
(en millions EUR)		
Loyers et charges locatives (des biens immobiliers)	28,2	27,7
Loyers et charges locatives (des biens mobiliers)	27,2	23,6
Entretien et grosses réparations	71,4	64,0
Équipements d'utilité publique	36,8	34,5
Transport	129,2	125,6
Honoraires	27,0	28,2
Télécommunications, poste, fournitures de bureau, informatique et petit matériel	67,4	53,7
Assurances	6,1	5,6
Formation	9,0	7,6
Pertes de valeur sur actifs courants	2,3	3,9
Autres	28,9	24,9
Total des services et biens divers	433,5	399,3

(1) Suite aux modifications à la présentation du compte de résultats consolidé pendant l'exercice 2014/15, le processus concernant la dotation, l'utilisation et la reprise de provisions a été amélioré durant l'exercice 2015/16. Ceci a eu un impact sur la présentation de certaines rubriques reprises parmi les « Services et bien divers » et par souci de comparabilité, les chiffres comparatifs ont été ajustés.

6. AVANTAGES DU PERSONNEL

	2015/16	2014/15
(en millions EUR)		
Charges salariales ⁽¹⁾	899,0	869,2
Cotisations à la sécurité sociale	233,9	226,6
Personnel temporaire et intérimaire	44,5	33,9
Plans de participation du personnel	32,8	32,1
Cotisations aux régimes à cotisations définies	13,0	12,3
Autres avantages postérieurs à l'emploi	6,7	4,7
Décote sur l'augmentation de capital réservée au personnel	2,9	2,4
Autres frais de personnel	59,1	51,0
Montants compensatoires	(68,2)	(65,6)
Total des avantages du personnel	1.223,7	1.166,6
Effectifs en ETP à la date de clôture	28.047	26.491

(1) Dont la masse salariale belge se chiffre à EUR 795,3 millions pour l'exercice 2015/16 (EUR 772,1 millions pour l'exercice 2014/15).

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 Éts. 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, 2.562 collaborateurs y ont souscrit, totalisant 472.883 actions et un apport en capital de EUR 17,1 millions. La réduction accordée s'élevait à EUR 2,9 millions et est comptabilisée comme un avantage du personnel.

	2015/16	2014/15
Nombre d'actions souscrites	472.883	466.754
Réduction accordée par action (en EUR)	6,2	5,1
Total de la réduction accordée (en millions EUR)	2,9	2,4

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

	2015/16	2014/15
(en millions EUR)		
Produits d'intérêt sur les emprunts et créances de clients n'ayant pas subi une perte de valeur	2,8	3,1
Dividendes perçus	0,1	0,1
Produits d'intérêt sur les dépôts bancaires à court terme	0,8	1,5
Produits d'intérêt sur les titres à revenu fixe détenus à des fins de transaction	0,5	0,5
Variations de la juste valeur des placements détenus à des fins de transaction	0,2	1,2
Plus-values sur vente de placements détenus à des fins de transaction	0,3	1,1
Gains de change	0,3	1,1
Autres	0,9	1,8
Produits financiers	5,9	10,4
Charges d'intérêt sur les emprunts à court et long terme	0,3	0,6
Charges d'intérêt sur les passifs de location-financement	0,5	0,5
Variations de la juste valeur des placements détenus à des fins de transaction	1,4	0,7
Moins-values sur vente de placements détenus à des fins de transaction	-	0,1
Variation de la valeur temporelle des passifs	1,2	1,8
Pertes de change	0,6	0,5
Autres	-	0,2
Charges financières	4,0	4,4
Résultat financier net	1,9	6,0

8. IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

8.1 Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats

	2015/16	2014/15
(en millions EUR)		
A) Le taux d'imposition effectif		
Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence)	509,1	469,8
Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence) transaction non comprise ⁽¹⁾	509,1	501,4
Impôts sur le résultat	152,1	148,1
Le taux d'imposition effectif	29,87%	31,53%
Le taux d'imposition effectif transaction non comprise ⁽¹⁾	29,87%	29,54%
B) Rapprochement entre le taux d'imposition effectif et le taux d'imposition applicable ⁽²⁾	33,53%	33,64%
Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence)	509,1	469,8
Impôts sur le résultat (sur la base du taux d'imposition applicable)	170,7	157,9
Bénéfices non imposables/dépenses non déductibles	0,5	15,8
Déférences permanentes	3,3	3,2
Impact de régimes fiscaux particuliers	(0,5)	(0,3)
Impact des déductions fiscales ⁽³⁾	(21,0)	(28,7)
Autres	(0,9)	0,2
Impôts sur le résultat	152,1	148,1
Taux d'imposition effectif	29,87%	31,53%
C) Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats		
Impôts dus pour l'exercice	151,5	138,6
Impôts différés	0,6	10,2
Corrections d'exercices précédents	-	(0,7)
Total des impôts sur le résultat	152,1	148,1

(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 a accepté 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 la période actuelle, quelques sous-totaux consolidés sont présentés avec et sans l'effet de la transaction pour l'exercice 2014/15.

(2) Le taux d'imposition applicable est le taux d'imposition moyen pondéré de l'Entreprise et de toutes ses filiales consolidées dans les différentes juridictions (Belgique : 33,99%, France : 33,33%, Luxembourg : 29,22%, Pays-Bas : 25,00%, Inde : 34,61% 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 :

	2015/16	2014/15
(en millions EUR)		
Effets fiscaux sur écarts actuariels sur passifs relatifs aux avantages du personnel à long terme	1,9	3,8
Total des effets fiscaux comptabilisés dans les autres éléments du résultat global	1,9	3,8

9. GOODWILL

Le goodwill comptabilisé concerne uniquement le goodwill généré suite à l'acquisition d'unités d'exploitation complètes. Pour de plus amples informations concernant 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 les branches d'activité ou les entités opérationnelles comme des UGT.

La valeur recouvrable de chaque entité opérationnelle est la valeur d'utilité ou, si elle est plus élevée, 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. Étant 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'information 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 1%, 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) qui se situe entre 4% et 5% pour les deux principaux secteurs opérationnels. 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 moyens attendus du chiffre d'affaires pour les cinq prochaines années :

- secteur opérationnel « Commerce de détail (Retail) » : de 2% à 5% ;
- secteur opérationnel « Commerce de gros et Foodservice » : de 0% à 4% ;
- secteur opérationnel « Autres activités » : croissance maximale de 1%.

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 situe dans une fourchette entre 70% et 90% de la valeur d'utilité. Pour les activités principales ce pourcentage se situe en dessous de 80% de la valeur d'utilité calculée.

La direction est d'avis que les hypothèses telles que 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 la suivante :

	2015/16	2014/15
(en millions EUR)		
Colruyt Belgique	44,8	44,8
Colruyt France	0,2	0,2
<i>Commerce de détail (Retail)</i>	<i>45,0</i>	<i>45,0</i>
Commerce de gros	7,5	7,5
Foodservice	35,2	35,2
<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>
 Consolidé	 89,3	 89,3

Les mouvements dans le poste « Goodwill » se présentent comme suit :

	Valeur brute comptable 2015/16	Amortisse- ments et pertes de valeur 2015/16	Valeur nette comptable 2015/16	Valeur brute comptable 2014/15	Amortisse- ments et pertes de valeur 2014/15	Valeur nette comptable 2014/15
(en millions EUR)						
Au 1 ^{er} avril	110,9	(21,6)	89,3	111,7	(22,4)	89,3
Cessions et désaffections	-	-	-	(0,8)	0,8	-
Au 31 mars	110,9	(21,6)	89,3	110,9	(21,6)	89,3

Aucun mouvement n'a eu lieu au sein de la rubrique goodwill pendant l'exercice 2015/16.

Au cours de la période précédente, le goodwill de consolidation appartenant à l'unité génératrice de trésorerie « Énergies alternatives » (secteur opérationnel « Autres activités ») a été décomptabilisé.

10. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Immobilisations incorporelles développées	Concessions, logiciels, licences et droits similaires	Fonds de commerce	Immobi- lisations en cours et autres immobi- lisations incorporelles	Total
(en millions EUR)					
Valeur d'acquisition :					
Au 1 ^{er} avril 2015	2,6	81,9	5,9	18,9	109,3
Acquisitions par regroupement d'entreprises	-	0,2	-	-	0,2
Acquisitions	1,3	8,7	-	8,8	18,8
Cessions et désaffections	-	(1,9)	-	(0,1)	(2,0)
Reclassification	2,1	7,5	-	(9,6)	-
Autres	-	2,0	-	-	2,0
Au 31 mars 2016	6,0	98,4	5,9	18,0	128,3
Amortissements :					
Au 1 ^{er} avril 2015	(2,0)	(47,8)	-	-	(49,8)
Amortissements	(0,4)	(12,3)	-	-	(12,7)
Cessions et désaffections	-	0,6	-	-	0,6
Au 31 mars 2016	(2,4)	(59,5)	-	-	(61,9)
Pertes de valeur :					
Au 1 ^{er} avril 2015	-	-	-	-	-
Pertes de valeur	-	(1,8)	(0,1)	(0,1)	(2,0)
Cessions et désaffections	-	1,2	-	0,1	1,3
Autres	-	0,1	(0,5)	-	(0,4)
Au 31 mars 2016	-	(0,5)	(0,6)	-	(1,1)
Valeur nette comptable au 31 mars 2016	3,6	38,4	5,3	18,0	65,3

	Immobilisations incorporelles développées	Concessions, logiciels, licences et droits similaires	Fonds de commerce	Immobilisations en cours et autres immobilisations incorporelles	Total
(en millions EUR)					
Valeur d'acquisition :					
Au 1 ^{er} avril 2014					
Acquisitions	2,7	73,3	5,9	11,3	93,2
Cessions et désaffections	1,6	6,7	-	8,9	17,2
Reclassification	(0,1)	(1,1)	-	(0,2)	(1,4)
Autres	(1,8)	3,0	-	(1,2)	-
Au 31 mars 2015	0,2	-	-	0,1	0,3
	2,6	81,9	5,9	18,9	109,3
Amortissements :					
Au 1 ^{er} avril 2014					
Amortissements	(2,0)	(37,2)	-	-	(39,2)
Cessions et désaffections	(0,1)	(10,8)	-	-	(10,9)
Au 31 mars 2015	0,1	0,2	-	-	0,3
	(2,0)	(47,8)	-	-	(49,8)
Pertes de valeur :					
Au 1 ^{er} avril 2014					
Cessions et désaffections	-	(0,9)	-	(0,2)	(1,1)
Au 31 mars 2015	-	0,9	-	0,2	1,1
	-	-	-	-	-
Valeur nette comptable au 31 mars 2015					
	0,6	34,1	5,9	18,9	59,5

Les concessions, logiciels, licences et droits similaires qui s'élèvent à EUR 38,4 millions (comparé à EUR 34,1 millions pour l'exercice précédent), incluent principalement des permis d'exploitation et les logiciels majoritairement développés 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 18,0 millions (comparé à EUR 18,9 millions pour l'exercice précédent). Lors de l'exercice actuel le groupe a acquis des immobilisations incorporelles pour un montant de EUR 18,8 millions (par rapport à EUR 17,2 millions pour l'exercice précédent), dont EUR 13,3 millions développés en interne (par rapport à EUR 11,0 millions pour l'exercice précédent).

La répartition des fonds de commerce sur les unités génératrices de trésorerie se résume comme suit:

	2015/16	2014/15
(en millions EUR)		
Colruyt France	4,4	5,0
Commerce de détail (Retail)	4,4	5,0
Foodservice France	0,9	0,9
Commerce de gros et Foodservice	0,9	0,9
Consolidé	5,3	5,9

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 EUR)							
Valeur d'acquisition :							
Au 1 ^{er} avril 2015	2.060,3	549,0	407,0	47,7	119,3	60,1	3.243,4
Acquisitions	148,9	71,0	58,4	0,5	20,7	69,4	368,9
Cessions et désaffections	(13,0)	(9,3)	(27,8)	(0,4)	(2,1)	(0,7)	(53,3)
Reclassification	23,6	(9,0)	15,1	(1,1)	4,6	(33,2)	-
Écarts de conversion	(0,7)	(0,3)	(0,1)	-	-	-	(1,1)
Autres	3,1	-	0,1	(0,1)	-	(2,1)	1,0
Au 31 mars 2016	2.222,2	601,4	452,7	46,6	142,5	93,5	3.558,9
Amortissements :							
Au 1 ^{er} avril 2015	(741,1)	(330,3)	(292,8)	(15,1)	(52,2)	-	(1.431,5)
Amortissements	(102,1)	(39,7)	(42,9)	(2,7)	(8,2)	-	(195,6)
Cessions et désaffections	10,2	8,5	23,1	0,4	1,6	-	43,8
Reclassification	-	9,1	(9,1)	0,3	(0,3)	-	-
Écarts de conversion	0,1	0,2	-	-	0,1	-	0,4
Autres	(1,7)	-	-	-	-	-	(1,7)
Au 31 mars 2016	(834,6)	(352,2)	(321,7)	(17,1)	(59,0)	-	(1.584,6)
Pertes de valeur :							
Au 1 ^{er} avril 2015	(8,9)	(0,3)	-	-	-	-	(9,2)
Pertes de valeur	(1,3)	(0,6)	(0,1)	-	(0,8)	-	(2,8)
Reprise de pertes de valeur	0,2	-	-	-	-	-	0,2
Cessions et désaffections	1,1	0,3	0,1	-	0,5	-	2,0
Autres	0,5	(0,1)	-	-	0,2	-	0,6
Au 31 mars 2016	(8,4)	(0,7)	-	-	(0,1)	-	(9,2)
Valeur nette comptable au 31 mars 2016	1.379,2	248,5	131,0	29,5	83,4	93,5	1.965,1

	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 EUR)							
Valeur d'acquisition :							
Au 1 ^{er} 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)	-
Écarts de conversion	1,2	0,6	0,1	-	-	-	1,9
Autres	0,9	(0,1)	-	0,2	(0,5)	(0,1)	0,4
Au 31 mars 2015	2.060,3	549,0	407,0	47,7	119,3	60,1	3.243,4
Amortissements :							
Au 1 ^{er} 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)	-	-
Écarts de conversion	(0,1)	(0,3)	(0,1)	-	-	-	(0,5)
Autres	-	(0,1)	0,1	(0,2)	(0,1)	-	(0,3)
Au 31 mars 2015	(741,1)	(330,3)	(292,8)	(15,1)	(52,2)	-	(1.431,5)
Pertes de valeur :							
Au 1 ^{er} 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
Au 31 mars 2015	(8,9)	(0,3)	-	-	-	-	(9,2)
Valeur nette comptable au 31 mars 2015	1.310,3	218,4	114,2	32,6	67,1	60,1	1.802,7

La valeur nette comptable des immobilisations données en garantie de l'exécution des engagements s'élève à EUR 12,9 millions (comparé à EUR 9,8 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 86,9 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 6,4 millions), d'immeubles (valeur nette comptable de EUR 15,0 millions) et de machines et de matériel roulant (valeur nette comptable de EUR 8,1 millions). La valeur nette comptable de la période s'élève à EUR 29,5 millions (comparé à EUR 32,6 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 Roecol.

Une perte de valeur a été comptabilisée sur les immobilisations corporelles pour un montant total de EUR 2,8 millions. La perte de valeur se rapporte principalement à des magasins dans le cadre de l'expansion et la rénovation de magasins existants. 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 des secteurs opérationnels « Commerce de détail (Retail) », « Commerce de gros et Foodservice » et « Autres activités ».

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 EUR)							
Au 31 mars 2015	(10,8)	(1,5)	-	-	-	(7,6)	(19,9)
Au 31 mars 2016	(10,8)	(7,8)	(0,3)	-	-	-	(18,9)

Le montant des subventions repris dans le compte de résultats s'élève à EUR 1,7 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, à laquelle a été satisfaite entre-temps.

12. PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES

	2015/16	2014/15
(en millions EUR)		
Valeur comptable au 1 ^{er} avril	0,1	0,1
Acquisitions/augmentations de capital	3,7	-
Valeur comptable au 31 mars	3,8	0,1

Les participations dans des entreprises associées se rapportent pour l'exercice 2015/16 aux sociétés non cotées Core S.A. (33,33%), Alliance Internationale de Distributeurs Alidis S.A. (16,67%), AgeCore S.A. (16,67%) et First Retail International 2 S.A. (8,09%). Pour l'exercice précédent 2014/15 les participations dans des entreprises associées se rapportaient aux sociétés Core S.A. (25%) et Xenarjo S.C.R.L. (24,99%). La S.C.R.L. Xenarjo (valeur nette comptable égale à 0) a été reclassée dans les chiffres consolidés de l'exercice actuel de la rubrique « Participations dans des entreprises associées » à la rubrique « Placements ».

13. PARTICIPATIONS DANS DES COENTREPRISES (JOINT VENTURES) PRISES SELON LA MÉTHODE DE MISE EN ÉQUIVALENCE

	2015/16	2014/15
(en millions EUR)		
Valeur comptable au 1 ^{er} avril	156,9	130,3
Quote-part dans le résultat de l'exercice	9,3	9,3
Quote-part dans les autres éléments du résultat global	1,3	(3,0)
Constitution de coentreprise	-	20,3
Valeur comptable au 31 mars	167,5	156,9

Les participations dans des coentreprises pour l'exercice 2015/16 concernent les sociétés non cotées Parkwind S.A. (60,13%) et Fraluc S.A. (50%). Étant 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 opérationnel « Commerce de détail (Retail) » et la participation dans Parkwind S.A. dans le secteur opérationnel « Autres activités ».

La holding d'investissement Parkwind S.A. développe, construit et exploite des parcs d'éoliennes offshore.

Colruyt Group détient une participation de 50% dans la chaîne belge de magasins de vêtements ZEB, et ce, par l'intermédiaire de la société Fraluc S.A. 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.

Les chiffres consolidés des coentreprises se résument comme suit :

2015/16	Parkwind S.A.	Fraluc S.A.
(en millions EUR)		
Actifs non courants	151,9	62,9
Y compris goodwill	-	26,4
Actifs courants	123,2	23,8
Y compris trésorerie et équivalents de trésorerie	120,1	0,7
Passifs non courants	25,5	23,5
Y compris passifs financiers non courants (dettes commerciales et autres passifs et provisions non compris)	25,5	17,9
Passifs courants	5,4	21,8
Y compris passifs financiers courants (dettes commerciales et autres passifs et provisions non compris)	-	9,3
Actifs nets	244,2	41,4
Quote-part de Colruyt Group des actifs nets	146,8	20,7
Chiffre d'affaires	12,0	79,5
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	(0,5)	(5,0)
Produits financiers	2,1	0,2
Charges financières	(2,1)	(0,9)
Bénéfice des activités ordinaires poursuivies	13,2	2,7
Autres éléments du résultat global	2,2	-
Résultat global	15,4	2,7
Quote-part de Colruyt Group du résultat global	9,2	1,4
2014/15	Parkwind S.A.	Fraluc S.A.
(en millions 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 (dettes commerciales et autres passifs et provisions non compris)	25,5	20,6
Passifs courants	6,7	19,4
Y compris passifs financiers courants (dettes commerciales et autres passifs et provisions non compris)	-	9,0
Actifs nets	228,9	38,7
Quote-part de Colruyt Group des actifs nets	137,6	19,3
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)
Quote-part de Colruyt Group du résultat global	7,2	(0,9)

Selon des dispositions contractuelles Colruyt Group s'est engagé, si demande est faite par Parkwind S.A. et Northwind S.A., à octroyer un prêt à Parkwind S.A. et Northwind S.A., une société qui fait partie de la coentreprise Parkwind S.A., et ce, pour les montants respectifs de maximum EUR 9,3 millions et de maximum EUR 5,6 millions (identique à l'exercice précédent). D'autre part, la garantie à l'égard de Belwind S.A., une société faisant également partie de la coentreprise Parkwind S.A., pour un montant maximum de EUR 3,7 millions, a pris fin le 28 décembre 2015.

14. PLACEMENTS

14.1. Actifs non courants

	31.03.16	31.03.15
(en millions EUR)		
Actions disponibles à la vente	42,2	26,6
Total	42,2	26,6

Les placements, présentés sous les actifs non courants, ont évolué comme suit pendant l'exercice :

	2015/16	2014/15
(en millions EUR)		
<i>Au 1^{er} avril</i>	26,6	29,7
Acquisitions	3,8	-
Cessions et réductions de capital	(0,1)	(3,1)
Variations de la juste valeur par les autres éléments du résultat global	11,9	-
Au 31 mars	42,2	26,6

Ce poste comporte principalement la participation dans le groupe de distribution lituanien IKI et les participations dans les sociétés de portefeuille Vendis Capital S.A., Sofindev II S.A., Sofindev III S.A. et Sofindev IV S.A.

Pendant la période actuelle, les placements dans les sociétés de portefeuille ont augmenté d'un montant net de EUR 15,6 millions. Ceci s'explique principalement par les ajustements nets de la juste valeur de Vendis Capital S.A. (EUR 10,6 millions) et Sofindev III S.A. (EUR 1,3 million), ainsi que les augmentations de capital dans Sofindev IV S.A. (EUR 2,5 millions) et Vendis Capital S.A. (EUR 1,0 million). L'exercice précédent, ces participations avaient subi une diminution nette de EUR 3,1 millions. Les ajustements à la juste valeur sont repris parmi les autres éléments du résultat global.

14.2. Actifs courants

	31.03.16	31.03.15
(en millions EUR)		
Actions détenues à des fins de transaction	9,0	7,8
Titres à revenu fixe détenus à des fins de transaction	16,5	15,7
Autres actifs financiers courants détenus à des fins de transaction	-	0,1
Total	25,5	23,6

Les placements repris sous les actifs courants ont évolué durant l'exercice comme suit :

	2015/16	2014/15
(en millions EUR)		
<i>Au 1^{er} avril</i>	23,6	25,4
Acquisitions	4,6	3,5
Cessions et désaffections	(1,5)	(5,8)
Variation de la juste valeur par le biais du compte de résultats	(1,2)	0,5
Au 31 mars	25,5	23,6

Les placements à court terme concernent principalement des placements détenus par la société luxembourgeoise de réassurance Locré S.A. (EUR 24,8 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 2016. Les variations de la juste valeur sont comptabilisées au compte de résultats. Le rendement des titres à revenu fixe se situe entre 0,04% et 6,5% avec une moyenne de 3,6%. 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 2016, une perte nette de EUR 1,2 million a été réalisée pour l'exercice actuel (comparé à un bénéfice net de EUR 0,5 million pour la période 2014/15).

15. REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Aucun regroupement d'entreprises matériel n'a eu lieu pendant l'exercice 2015/16 ni pendant l'exercice 2014/15.

16. GROUPE D'ÉLÉMENTS BILANTAIRES À CÉDER DESTINÉ À LA VENTE ET CESSIONS DE FILIALES

16.1. Groupe d'éléments bilantaires à céder destiné à la vente

Aucun actif additionnel n'a été classé en tant que détenu pour la vente dans le courant de l'exercice 2015/16, ni dans le courant de l'exercice 2014/15.

La diminution de EUR 1,3 millions de l'exercice précédent à l'exercice actuel s'explique par la reclassification d'une immobilisation reprise dans le secteur « Commerce de détail (Retail) » vers la rubrique « Immobilisations corporelles », et ce vu que le plan de vente initial a été modifié.

	2015/16	2014/15
(en millions EUR)		
Total des actifs non courants	-	1,3
TOTAL DES ACTIFS	-	1,3

16.2. Cessions de filiales

Aucune vente de filiales n'a eu lieu pendant l'exercice 2015/16 ni pendant l'exercice 2014/15.

17. ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ

Les actifs et passifs d'impôt différé sont à répartir comme suit :

17.1. Valeur nette comptable

	<i>Actifs</i>		<i>Passifs</i>		<i>Solde</i>	
	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15
(en millions EUR)						
Immobilisations incorporelles	1,2	3,6	(1,1)	(0,5)	0,1	3,1
Immobilisations corporelles	2,2	0,3	(73,4)	(71,5)	(71,2)	(71,2)
Stocks	0,3	0,6	(0,2)	(0,1)	0,1	0,5
Créances	1,2	1,4	(0,5)	(0,2)	0,7	1,2
Passifs relatifs aux avantages du personnel	25,6	21,3	-	-	25,6	21,3
Autres provisions	2,3	2,6	(20,0)	(20,3)	(17,7)	(17,7)
Autres passifs	1,7	2,6	(2,9)	(0,1)	(1,2)	2,5
Pertes fiscales reportées, crédits d'impôt et déductions fiscales	46,5	38,5	(0,3)	(3,1)	46,2	35,4
Actifs/(passifs) d'impôt différé brut	81,0	70,9	(98,4)	(95,8)	(17,4)	(24,9)
Actifs/passifs d'impôt non comptabilisés	(48,7)	(43,2)	4,9	5,6	(43,8)	(37,6)
Compensation actifs/(passifs)	(27,6)	(24,5)	27,6	24,5	-	-
Actifs/(passifs) d'impôt différé net	4,7	3,2	(65,9)	(65,7)	(61,2)	(62,5)

17.2. Évolution de la valeur nette comptable

	Actifs		Passifs		Solde	
	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15
(en millions EUR)						
Valeur nette comptable au 1 ^{er} avril	3,2	3,3	(65,7)	(59,4)	(62,5)	(56,1)
Variations comptabilisées dans le compte de résultats	1,5	(0,1)	(2,1)	(10,1)	(0,6)	(10,2)
Variations comptabilisées dans les autres éléments du résultat global	-	-	1,9	3,8	1,9	3,8
Valeur nette comptable au 31 mars	4,7	3,2	(65,9)	(65,7)	(61,2)	(62,5)

Au 31 mars 2016, des actifs d'impôts différés à concurrence de EUR 43,8 millions n'ont pas été comptabilisés par Colruyt Group (comparé à EUR 37,6 millions au 31 mars 2015). Ce montant concerne les différences temporaires ainsi que les pertes fiscales et les crédits d'impôts inutilisés pour un montant de EUR 129,6 millions (EUR 111,5 millions pour l'exercice 2014/15), dont EUR 127,6 millions peuvent être reportés à des exercices ultérieurs sans limitation dans le temps (EUR 109,3 millions pour l'exercice 2014/15).

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 2015/16 s'élèverait à EUR 18,9 millions (comparé à EUR 19,0 millions pour l'exercice 2014/15). 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 de 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 3,6 millions (EUR 1,2 million au 31 mars 2015).

18. STOCKS

Les stocks représentent principalement des marchandises. Les réductions de valeur cumulées sur le stock de marchandises s'élèvent à EUR 7,9 millions pour cet exercice, comparé à EUR 5,5 millions pour l'exercice précédent.

Le coût des stocks comptabilisé dans le compte de résultats de 2015/16 s'élève à EUR 6.856,6 millions et a été présenté dans la rubrique « Coût des marchandises vendues ». L'année dernière, ce coût s'élevait à EUR 6.697,8 millions.

19. CRÉANCES COMMERCIALES ET AUTRES CRÉANCES

19.1. Autres créances non courantes

	31.03.16	31.03.15
(en millions EUR)		
Prêts aux clients	7,7	8,1
Prêts aux coentreprises	15,4	15,2
Garanties données	9,8	-
Autres créances	14,2	18,6
Total des autres créances	47,1	41,9

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. Les prêts sont généralement conclus pour une période maximum de 10 ans à un taux d'intérêt se situant entre 3,5% et 8%.

Colruyt Group a octroyé un prêt subordonné et portant intérêt à Parkwind S.A. pour un montant de EUR 10,7 millions. Le groupe a également octroyé un prêt portant intérêt au groupe Fraluc (ZEB) pour un montant de EUR 4,7 millions.

Les « Garanties données » sont le résultat d'obligations d'achat.

Les « Autres créances » se composent principalement de créances sur les autorités françaises relatives à la sécurité sociale à concurrence de EUR 12,4 millions et de créances relatives à des subventions en capital pour un montant de EUR 0,7 million.

19.2. Crées commerciales et autres créances à court terme

	31.03.16	31.03.15
(en millions EUR)		
Crées commerciales	489,0	477,9
Garanties données	0,4	0,3
Total des crées commerciales	489,4	478,2
TVA	8,5	4,3
Charges à reporter	13,9	16,7
Prêts consentis aux clients venant à échéance endéans l'année	1,6	1,3
Garanties données	1,8	1,8
Intérêts	0,5	7,2
Autres créances	17,6	17,7
Total des autres crées courantes	43,9	49,0

Crées commerciales

Les crées commerciales sont présentées nettes des pertes de valeur. Ces pertes de valeur s'élèvent à EUR 15,4 millions au 31 mars 2016 (EUR 14,5 millions au 31 mars 2015).

Autres crées

Les autres crées sont présentées nettes des pertes de valeur. Ces pertes de valeur s'élèvent à EUR 0,6 million au 31 mars 2016 (EUR 1,4 million au 31 mars 2015).

L'échéancier des crées commerciales peut être détaillé comme suit :

	31.03.16	31.03.15		
	Valeur nominale	Pertes de valeur	Valeur nominale	Pertes de valeur
(en millions EUR)				
Non échues	433,4	-	429,8	-
Échues entre 1 et 6 mois	49,2	(4,0)	44,5	(4,6)
Échues depuis plus de 6 mois	21,8	(11,4)	18,1	(9,9)
Total	504,4	(15,4)	492,4	(14,5)

L'évolution des pertes de valeur sur les crées commerciales et les autres crées peut être détaillée comme suit :

	Pertes de valeur crées commerciales		Pertes de valeur autres crées	
	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15
(en millions EUR)				
<i>Au 1^{er} avril</i>	(14,5)	(14,9)	(1,4)	(1,6)
Dotation	(8,9)	(8,8)	(0,2)	(0,5)
Reprise	6,0	4,9	0,8	0,4
Utilisation	2,0	4,2	0,2	0,6
Reclassification	-	0,1	-	(0,3)
Au 31 mars	(15,4)	(14,5)	(0,6)	(1,4)

Le suivi des crées commerciales se fait par secteur d'activité en fonction des caractéristiques du portefeuille clients. Dans ce cadre, des notations de crédit externes sont également utilisées.

20. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

	31.03.16	31.03.15
(en millions EUR)		
Des comptes à terme avec une durée initiale de trois mois ou moins	150,0	70,1
Autres trésorerie et équivalents de trésorerie	282,6	239,1
Total des actifs	432,6	309,2
Découverts bancaires	0,1	0,7
Total des passifs	0,1	0,7
Solde net de trésorerie et des équivalents de trésorerie	432,5	308,5

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 dépendant le moins possible de financements externes et à créer de la valeur ajoutée pour les actionnaires. Le Conseil d'administration aspire à faire progresser le dividende annuel par action au moins en proportion à la croissance du bénéfice de Colruyt Group. Le taux de distribution (pay-out ratio) ces dernières années a toujours été supérieur à un tiers du bénéfice de Colruyt Group et s'élève cette année à 45,0%. 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 l'une des priorités de Colruyt Group, raison pour laquelle elle 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 12 octobre 2015, le capital a été augmenté de 472.883 actions ; cette augmentation représente un apport en capital de EUR 17,1 millions.

Le capital social de l'Entreprise au 31 mars 2016 s'élève à EUR 291,7 millions répartis en 149.609.386 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 274 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 trois ans à partir de la date à laquelle l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires prend des décisions concernant ce sujet. 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 2018.

21.3. Actions propres

Les actions propres sont comptabilisées au coût des actions rachetées. Au 31 mars 2016, Colruyt Group détenait 2.243.808 actions propres, soit 1,50% des actions émises à la date de clôture. L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires autorise depuis plusieurs années le Conseil d'administration à acquérir des actions propres jusqu'à maximum 20% du nombre total d'actions émises. Le Conseil d'Administration examine régulièrement sa politique en matière de rachat. Le moment du rachat est déterminé, entre autres, par l'évolution du cours. Durant la période du 1^{er} avril 2016 au 1^{er} juin 2016 inclus l'Entreprise n'a pas acquis d'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 16 juin 2016, le Conseil d'administration a proposé la mise en paiement d'un dividende brut de EUR 165,1 millions soit EUR 1,12 par action. L'exercice précédent, le dividende proposé s'élevait à EUR 146,9 millions soit EUR 1,00 par action. Ce montant brut tient compte, si d'application, de la situation du rachat d'actions propres jusqu'au 1^{er} juin 2016 inclus et du nombre d'actions réservées dans le cadre de la participation aux bénéfices due en septembre 2016. Le dividende n'a pas été repris dans les états financiers consolidés de l'exercice 2015/16.

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. du 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 la S.A. Éts. Fr. Colruyt 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 50,232 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 pris en charge par l'Entreprise.

Au 31 mars 2016, un montant de EUR 32,8 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, 7.867 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 non compris) et à un nombre de 39.894 actions.

Au 31 mars 2015, un montant de EUR 32,1 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 2,0 millions (hors précompte mobilier) ont été attribués sous la forme d'actions, ce qui correspond à 47.942 actions dont 47.935 actions ont été distribuées.

21.6. Structure de l'actionnariat

Suivant la dernière déclaration de transparence du 17 décembre 2015, la structure de l'actionnariat de la S.A. Éts. Fr. Colruyt se présente comme suit :

	Actions
Famille Colruyt et apparentés	77.611.392
Éts. Fr. Colruyt S.A. (actions propres)	2.243.808
Groupe Sofina	8.150.000
Total des personnes agissant de concert	88.005.200

Le solde du total d'actions émises (149.609.386 actions au 31 mars 2016) soit 61.604.186 actions ou 41,18%, est entre les mains du public. Pour plus de détails, nous renvoyons le lecteur à la partie Corporate Governance.

22. BÉNÉFICE PAR ACTION

	2015/16	2014/15
Total des activités		
Bénéfice de l'exercice (quote-part du groupe) (en millions EUR)	365,5	330,4
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	147.004.025	149.419.713
Bénéfice par action - de base et dilué (en EUR)	2,49	2,21

Étant 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

	2015/16	2014/15
Nombre d'actions en circulation au 1 ^{er} avril	146.844.760	155.985.002
Impact de l'augmentation de capital	135.297	130.950
Impact des actions attribuées comme participation aux bénéfices	23.968	18.687
Impact des actions rachetées	-	(6.714.926)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au 31 mars	147.004.025	149.419.713

23. PROVISIONS

	Risques liés à l'environnement	Autres risques	Total
(en millions EUR)			
Provisions non courantes	2,2	10,1	12,3
Provisions courantes	0,1	0,2	0,3
Au 31 mars 2016	2,3	10,3	12,6
 <i>Au 1^{er} avril 2015</i>			
Dotation	0,2	4,2	4,4
Utilisation	(0,1)	(33,6)	(33,7)
Reprise	(0,2)	(4,6)	(4,8)
Au 31 mars 2016	2,3	10,3	12,6
 <i>Au 1^{er} avril 2015</i>			
Provisions non courantes	2,4	12,1	14,5
Provisions courantes	-	32,2	32,2
Au 31 mars 2015	2,4	44,3	46,7
 <i>Au 1^{er} 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 ⁽¹⁾	-	31,6	31,6
Au 31 mars 2015	2,4	44,3	46,7

(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 a accepté par ce biais de payer une amende de EUR 31,6 millions aux pouvoirs publics belges. Pendant la période actuelle la provision a été utilisée pour un montant de EUR 31,6 millions.

Les provisions pour risques environnementaux ont été constituées afin de couvrir les coûts d'assainissements de l'activité des stations DATS 24 ainsi que l'assainissement de terrains lors d'acquisitions.

Les autres provisions comprennent essentiellement des provisions pour des litiges en cours, des provisions pour le démantèlement de turbines éoliennes et des provisions pour réassurances.

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 EUR)			
<i>Au 1^{er} avril 2015</i>	62,6	9,6	72,2
Dotation ⁽¹⁾	6,2	0,5	6,7
Utilisation	(1,8)	(0,1)	(1,9)
Variation de la valeur temporelle de l'argent ⁽²⁾	1,0	0,2	1,2
Écarts actuariels ⁽³⁾	0,1	-	0,1
Changement des hypothèses ⁽³⁾	6,0	(0,5)	5,5
Au 31 mars 2015	74,1	9,7	83,8
 <i>Au 1^{er} avril 2014</i>			
Dotation ⁽¹⁾	48,4	7,6	56,0
Utilisation	3,8	0,9	4,7
Variation de la valeur temporelle de l'argent ⁽²⁾	(1,9)	(0,1)	(2,0)
Ajustements liés à l'expérience ⁽³⁾	1,5	0,2	1,7
Changement des hypothèses ⁽³⁾	(1,0)	0,5	(0,5)
Au 31 mars 2015	62,6	9,6	72,2

(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 2015/16, elles ont atteint un total de EUR 13,0 millions (par rapport à EUR 12,3 millions pendant la période précédente), dont EUR 0,3 million a été versé dans le fonds de financement. Colruyt Group prévoit de contribuer EUR 14,2 millions à ces plans lors du prochain exercice.

En vertu de la loi sur les pensions complémentaires (LPC) les employeurs en Belgique sont obligés de garantir un rendement minimum pour les régimes à cotisations définies sur la durée de la carrière. Pour les montants jusqu'au 31 décembre 2015 il s'agissait de 3,25% sur les cotisations patronales (déduction faite des frais) et de 3,75% sur les contributions des membres du personnel. Suite à la modification de la loi en décembre 2015 le taux d'intérêt à garantir à partir du 1^{er} janvier 2016 est variable sur base d'un mécanisme lié au rendement des OLO belges avec un minimum de 1,75% et un maximum de 3,75%. Pour 2016 le rendement minimum est de 1,75%. L'impact de la modification de la loi en décembre sur le traitement comptable de ce type de plans de pension n'est pas clair. En attendant un point de vue définitif de l'IASB et d'autres instances régulatrices, Colruyt Group évalue l'obligation à la valeur intrinsèque. Ceci implique que lors du calcul de l'obligation, il n'est tenu compte que du rendement minimum garanti jusqu'à la date de clôture. Au 31 mars 2016, il n'y avait aucun déficit.

La situation de ces plans en date de clôture était la suivante :

	31.03.2016	31.03.2015
(en millions EUR)		
Réserves mathématiques	136,5	120,2
Réserves minimales garanties (Art. 24 LPC)	137,2	120,9
<i>Déférence entre les réserves mathématiques et les réserves minimales garanties</i>	<i>(0,7)</i>	<i>(0,7)</i>
Fonds de financement	1,0	0,8
Excédent/(déficit) total	0,3	0,1

À la 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 retraite anticipée, 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 « Régime de 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 relatives à ce système. Pour cet exercice, Colruyt Group utilise les paramètres suivants dans ses calculs :

- taux d'actualisation : 1,75% par rapport à 1,5% l'exercice précédent ;
- inflation salariale : 2,3% (identique à l'exercice précédent).

L'ajustement cette année des paramètres actuariels a eu un impact de EUR 6,0 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.

La durée moyenne pondérée de l'obligation pour les indemnités dans le cadre du « Régime de chômage avec complément d'entreprise » est de 16,4 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 légales (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 légales (sociétés françaises) les paramètres suivants sont utilisés :

- taux d'actualisation : 2,0% par rapport à 1,8% l'exercice précédent ;
- inflation salariale : 1,2% par rapport à 1,3% 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 légales (sociétés françaises)	
	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15	2015/16	2014/15
(en millions EUR)						
Scénario de base	74,1	62,6	2,9	2,9	6,8	6,7
Taux d'actualisation + 0,5%	68,5	58,1	2,7	2,7	6,2	6,3
Taux d'actualisation - 0,5%	80,5	67,5	3,1	3,1	7,3	7,3
Inflation salariale + 0,5%	86,2	72,6	2,9	2,9	7,4	7,3
Inflation salariale - 0,5%	63,6	54,0	2,9	2,9	6,2	6,3

L'analyse de sensibilité ci-dessus repose 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 légales (sociétés françaises)
(en millions EUR)			
Endéans l'année	1,9	0,1	-
Dans 2 ans	2,0	0,1	-
Dans 3 ans	2,0	0,1	-
Dans 4 ans	2,0	0,1	-
Dans 5 ans	2,2	0,2	-
Dans 6-10 ans	16,9	1,1	1,6

25. PASSIFS PRODUCTIFS D'INTÉRÊTS

25.1. Tableau des échéances et des remboursements

	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	Total
(en millions EUR)				
Dettes de location-financement et dettes similaires	3,3	15,1	3,2	21,6
Prêts bancaires	0,9	2,2	0,1	3,2
Autres	0,4	7,9	-	8,3
Total au 31 mars 2016	4,6	25,2	3,3	33,1
Dettes de location-financement et dettes similaires	2,9	13,0	8,7	24,6
Prêts bancaires	1,1	3,0	0,1	4,2
Autres	0,4	8,3	-	8,7
Total au 31 mars 2015	4,4	24,3	8,8	37,5

25.2. Dettes de location-financement

	Paiements 2015/16	Intérêts 2015/16	Montant principal 2015/16	Paiements 2014/15	Intérêts 2014/15	Montant principal 2014/15
(en millions EUR)						
< 1 an	3,6	0,3	3,3	3,4	0,5	2,9
1-5 ans	15,6	0,5	15,1	14,1	1,1	13,0
> 5 ans	3,3	0,1	3,2	8,9	0,2	8,7
Total	22,5	0,9	21,6	26,4	1,8	24,6

Les dettes de location-financement sont garanties par des titres de propriété du bailleur sur les immobilisations.

Les contrats conclus ne contiennent pas de paiements locatifs conditionnels. Par contre un nombre de restrictions sont imposées en ce qui concerne les dividendes, l'augmentation des dettes et modification de l'actionnariat. De plus la possibilité existe de continuer à louer ou acheter le matériel en location-financement.

25.3. Prêts bancaires et autres

	Rembour- sements 2015/16	Intérêts 2015/16	Capital 2015/16	Rembour- sements 2014/15	Intérêts 2014/15	Capital 2014/15
(en millions EUR)						
< 1 an	1,4	0,1	1,3	1,6	0,1	1,5
1-5 ans	10,2	0,1	10,1	11,5	0,2	11,3
> 5 ans	0,1	-	0,1	0,1	-	0,1
Total	11,7	0,2	11,5	13,2	0,3	12,9

Les passifs productifs d'intérêts consistent principalement en dettes de location-financement et autres dettes. Les durées des nouvelles dettes de location-financement sont généralement sur moins de cinq ans pour le matériel roulant. Les autres dettes concernent principalement des passifs issus de regroupements d'entreprises dont la durée d'amortissement est entre temps de moins de cinq ans.

Une partie des passifs productifs d'intérêts courants et non courants est couverte par des garanties réelles. La valeur nette comptable des immobilisations grevées (hors location-financement) est nettement supérieure aux garanties réelles.

26. DETTES COMMERCIALES, PASSIFS RELATIFS AUX AVANTAGES DU PERSONNEL ET AUTRES PASSIFS

	31.03.16	31.03.15
(en millions EUR)		
Autres passifs (non courants)	0,4	0,5
Total autres passifs (non courants)	0,4	0,5
Dettes commerciales	1.123,5	1.062,3
Garanties reçues et acomptes sur commandes	21,5	19,4
Total dettes commerciales (courantes)	1.145,0	1.081,7
Passifs courants relatifs aux avantages du personnel	423,4	406,7
TVA, accises et autres taxes opérationnelles	54,4	58,6
Dividendes	0,6	0,6
Produits à reporter et coûts à imputer	14,5	18,1
Autres	4,3	3,7
Total passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs (courants)	497,2	487,7

Tableau des échéances et des remboursements

	< 1 an	1-5 ans
(en millions EUR)		
Autres passifs (non courants)	-	0,4
Dettes commerciales	1.145,0	-
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	497,2	-
Total au 31 mars 2016	1.642,2	0,4
Autres passifs (non courants)	-	0,5
Dettes commerciales	1.081,7	-
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	487,7	-
Total au 31 mars 2015	1.569,4	0,5

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 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	
	31.03.16	31.03.15
(en millions EUR)		
AUD/EUR	(0,1)	(0,1)
EUR/INR	(1,8)	(2,8)
HKD/EUR	-	0,1
USD/EUR	(1,1)	(2,2)
ZAR/EUR	(0,1)	(0,1)
Total	(3,1)	(5,1)

Les positions nettes des devises sont 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

Étant donné l'ampleur limitée des emprunts et des passifs de location-finance-ment dans l'état de la situation financière, Colruyt Group ne couvre pas ses risques de taux d'intérêt. Au 31 mars 2016, le montant total des emprunts s'élevait à EUR 11,5 millions (passifs courants et non courants confondus), soit 0,3% du total bilan-taire (EUR 12,9 millions au 31 mars 2015) et 2,7% de la trésorerie et des équi-

valents de trésorerie. Ces emprunts ont principalement un taux fixe.

Les passifs de location-finance-ment de Colruyt Group représentaient EUR 21,6 millions au 31 mars 2016 (EUR 24,6 millions au 31 mars 2015) 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 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 principale-

ment dans le secteur opérationnel du « Commerce de détail (Retail) ». La majeure partie des créances restant dues se situe dans l'activité « Commerce de gros et Foodservice », où Colruyt Group accorde à ses clients les délais de paiement habituels du secteur. Les risques sont limités au maximum par un suivi régulier de la rentabilité des clients du commerce de gros ou des entrepreneurs indépendants affiliés. Si nécessaire, Colruyt Group demande des garanties bancaires ou de la trésorerie bloquée. 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	Pertes de valeur	Valeur nette comptable	Garanties bancaires recues hors bilan 2015/16	Valeur brute	Pertes de valeur	Valeur nette comptable	Garanties bancaires recues hors bilan
	2015/16	2015/16	2015/16	2015/16	2014/15	2014/15	2014/15	2014/15
(en millions EUR)								
Autres créances productives d'intérêts	17,4	-	17,4	-	33,9	-	33,9	-
Garanties données	12,0	-	12,0	-	2,1	-	2,1	-
Prêts aux clients	10,9	(1,6)	9,3	-	10,7	(1,3)	9,4	-
Placements financiers disponibles à la vente	67,2	(25,0)	42,2	-	51,3	(24,7)	26,6	-
Placements détenus à des fins de transactions	25,5	-	25,5	-	23,6	-	23,6	-
Créances commerciales	504,4	(15,4)	489,0	21,3	492,4	(14,5)	477,9	24,4
Autres créances	18,5	(0,6)	17,9	-	47,2	(1,4)	45,8	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	432,6	-	432,6	-	309,2	-	309,2	-
Total	1.088,5	(42,6)	1.045,9	21,3	970,4	(41,9)	928,5	24,4

Colruyt Group dispose de garanties bancaires hors bilan obtenues de certains de ses clients afin de garantir le recouvrement de leurs créances. Pour la période actuelle, cela représente des garanties bancaires non comptabilisées de clients divers dont la dette en cours s'élevait à EUR 35,1 millions (par rapport à EUR 34,1 millions pour la période comparative). Le recouvrement de ce solde restant dû est ainsi couvert par des garanties bancaires à concurrence de EUR 21,3 millions (par rapport à EUR 24,4 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. La S.A. Finco 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. La S.A. Finco 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. La S.A. Finco assure un suivi permanent de la position de trésorerie de Colruyt Group par le biais de prévisions de trésorerie. Au cours de ces dernières années, Colruyt Group n'a quasiment pas dû avoir recours à des financements externes. Les emprunts et contrats de location-financement en cours résultent principalement de regroupements d'entreprises et la politique de Colruyt Group consiste à les réduire le plus vite possible, pour autant que cela puisse se faire à un coût raisonnable. La proportion du portefeuille de placement à court terme par rapport au solde net de trésorerie et des équivalents de trésorerie de Colruyt Group s'élève à 5,9% (7,7% pour la période précédente).

e. Autre risque de marché

La gestion des placements est assurée, d'une part, par la S.A. Éts. 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. La valeur totale du portefeuille de placements à court terme de Colruyt Group se chiffre au 31 mars 2016 à EUR 25,5 millions (EUR 23,6 millions au 31 mars 2015), dont EUR 24,8 millions uniquement pour le portefeuille de la S.A. Locré (EUR 22,8 millions au 31 mars 2015). Dès lors, les variations des cours de bourse peuvent avoir un impact sur les résultats financiers de Colruyt Group. Au cours de l'exercice une réduction de valeur nette de EUR 1,2 million a été comptabilisée (augmentation de valeur d'un montant net de 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 « Évaluation de la juste valeur », les instruments financiers sont classés sur base d'une hiérarchie de la juste valeur.

(en millions EUR)

Actifs financiers :

	Coût historique ou coût amorti	Prix de publiés Niveau 1	Prix de marché observables Niveau 2	Prix de marché non observables Niveau 3
Placements disponibles à la vente	0,7	-	-	41,5
Prêts et créances	545,5	-	-	-
Placements détenus à des fins de transactions	-	25,5	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	432,6	-	-	-
Total au 31 mars 2016	978,8	25,5	-	41,5

Passifs financiers :

Passifs productifs d'intérêts et autres passifs	11,9	-	-	-
Passifs de location-financement	21,6	-	-	-
Dettes commerciales	1.145,0	-	-	-
Découverts bancaires	0,1	-	-	-
Total au 31 mars 2016	1.178,6	-	-	-

Actifs financiers :

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	-	-	-
Total au 31 mars 2015	878,8	23,5	-	26,2

Passifs financiers :

Passifs productifs d'intérêts et autres passifs	13,4	-	-	-
Passifs de location-financement	24,6	-	-	-
Dettes commerciales	1.081,7	-	-	-
Découverts bancaires	0,7	-	-	-
Total au 31 mars 2015	1.120,4	-	-	-

La hiérarchie de la 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 lituanien IKI (10,5%), ainsi que les participations dans des sociétés de portefeuille, comme Vendis Capital S.A., Sofindev II S.A., Sofindev III S.A. et Sofindev IV S.A. dans lesquelles Colruyt Group n'a pas d'influence notable.

Pour l'investissement dans le groupe lituanien IKI, classé sous niveau 3, la juste valeur représente la valeur actualisée, déterminée par un modèle économique des flux de trésorerie futurs, estimés sur la 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).

Les investissements dans Vendis Capital S.A., Sofindev II S.A., Sofindev III S.A. et Sofindev IV S.A., également classés sous niveau 3, sont comptabilisés à la juste valeur. Au cours de la période actuelle, les participations dans des sociétés de portefeuille ont augmenté pour un montant de EUR 15,3 millions surtout suite à la variation de la juste valeur de Sofindev III S.A. et de Vendis Capital S.A. par les autres éléments du résultat global (EUR 11,9 millions) et d'acquisitions (EUR 3,5 millions).

Les balances d'ouverture et de clôture pour les investissements classés sous le niveau 3 peuvent être réconciliées comme suit :

	2015/16	2014/15
(en millions EUR)		
Au 1 ^{er} avril	26,2	29,3
Acquisitions	3,5	-
Cessions et réductions de capital	(0,1)	(3,1)
Variation de la juste valeur par les autres éléments du résultat global	11,9	-
Au 31 mars	41,5	26,2

27.2. Autres risques

Outre les risques décrits précédemment, Colruyt Group est exposé à une série d'autres risques, ne présentant pas nécessairement un caractère financier, mais pouvant néanmoins affecter la situation financière de Colruyt Group. Une description des risques qui n'ont pas été abordés dans cette section ainsi que la manière dont Colruyt Group gère ces risques se trouve 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 d'assurer 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 ainsi que la notification de ses constatations au Conseil d'administration.

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 :

	31.03.16	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
(en millions EUR)				
Contrats de location en tant que preneur	57,4	20,3	23,0	14,1
Engagements d'achat d'immobilisations corporelles	102,7	89,3	13,4	-
Engagements d'achat de marchandises destinées à la vente	83,9	81,4	2,3	0,2
Autres engagements	14,1	8,0	6,1	-

	31.03.15	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
(en millions EUR)				
Contrats de location en tant que preneur	58,3	20,3	23,1	14,9
Engagements d'achat d'immobilisations corporelles	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	-

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 28,2 millions (EUR 27,7 millions pour la période précédente). Outre les charges des loyers résultant 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 102,7 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 83,9 millions découlent de contrats à terme conclus avec des fournisseurs et ayant pour objet, dans le chef de Colruyt Group, de garantir un approvisionnement suffisant pour certaines marchandises ainsi que des engagements d'achat relatifs à des certificats verts et de l'électricité.

Les engagements résultant de contrats divers non résiliables relatifs à des biens mobiliers se rapportent principalement aux contrats à terme conclus en matière de prestations informatiques et sont repris sous la rubrique « Autres engagements » pour un montant de EUR 14,1 millions (EUR 8,0 millions pour la période précédente). Les loyers et charges locatives pour bien mobiliers sont repris dans le compte de résultats pour un montant de EUR 27,2 millions (EUR 23,6 millions pour la période précédente). Les autres charges locatives relatives aux biens mobiliers découlent principalement de contrats résiliables.

En plus des engagements 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.

Les montants à recevoir au titre de ces droits se présente comme suit :

	31.03.16	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
(en millions EUR)				
Contrats de location en tant que bailleur	15,0	8,2	6,8	-
	31.03.15	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
(en millions EUR)				
Contrats de location en tant que bailleur	14,8	8,0	6,8	-

Les droits découlant des contrats de location-financement en tant que bailleur se rapportent pour EUR 9,3 millions (EUR 9,5 millions pour la période précédente) aux immobilisations sous-louées. Dans le compte de résultats consolidé un revenu a été repris dans la rubrique « Autres produits d'exploitation » relatif aux immobilisations sous-louées pour un montant de EUR 6,3 millions (EUR 5,8 millions pour la période précédente). Les charges y afférentes (reprises dans le compte de résultats consolidés dans la rubrique « Services et biens divers ») sont de EUR 6,4 millions (EUR 5,8 millions pour la période précédente).

Les droits résultant des contrats non résiliables relatifs aux biens mobiliers sont immatériels.

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 :

	31.03.16	31.03.15
(en millions EUR)		
Litiges	1,4	1,4
Autres	2,1	2,1

Un nombre limité d'actions en justice sont en cours contre Colruyt Group à la date de clôture. Bien que contestées, elles représentent ensemble un passif éventuel de EUR 1,4 million (comparé à EUR 1,4 million pour la période précédente). Les actions en cours ne se rapportent qu'à des litiges en matière de droit commercial.

Tout comme 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.

Les obligations reprises sous « Autres » représentent des engagements de rachat souscrits par Colruyt Group, à la date de clôture. 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 2,1 millions pour la période précédente).

Colruyt Group ne s'attend pas à ce que des désavantages financiers importants découlent de ces obligations.

Il n'y a pas d'actifs éventuels à signaler.

30. DIVIDENDES PAYÉS ET PROPOSÉS

Le 6 octobre 2015, un dividende brut de EUR 1,00 par action a été versé aux actionnaires.

Pour l'exercice 2015/16, le Conseil d'administration a également proposé un dividende brut de EUR 1,12 par action, payable à partir du 4 octobre 2016. Étant donné que l'approbation de ce dividende s'effectue à l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires du 28 septembre 2016, 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 147.405.472 actions (déduction faite des actions propres rachetées et compte tenu des actions réservées au titre de la participation aux bénéfices), comme établi le 1^{er} juin 2016, le montant total des dividendes proposés s'élève à EUR 165,1 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*) ;
- e) les entités contrôlées par les principaux dirigeants de Colruyt Group: Stonefund S.A., Korys Real Estate S.A., Stonefund III S.A., COFIN S.C.R.L., Korys Management S.A., Korys Capital S.A.R.L., Orka Blauwe Toren S.A., Real Dolmen S.A., Korys Capital Fund S.C.A., Eurowatt S.A., HIM TWEE S.A. et D.H.A.M. S.A.

31.1. Transactions avec des parties liées des rémunérations des principaux dirigeants non comprises

	2015/16	2014/15
(en millions EUR)		
Produits	1,8	3,6
Charges	2,4	3,5
Créances	15,8	23,8
Passifs	4,0	1,3
Dividendes payés	85,6	86,7

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 normales entre parties indépendantes.

Les transactions avec différentes parties liées ont donné lieu à des produits s'élevant à EUR 1,8 million (EUR 3,6 millions pour la période précédente). Ces produits concernent principalement des produits d'intérêts reçus d'une coentreprise (EUR 1,5 million).

Les charges résultant des transactions avec différentes parties liées s'élèvent à EUR 2,4 millions et se rapportent principalement à 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. À 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 15,4 millions (EUR 15,3 millions lors de l'exercice précédent). De plus, Colruyt Group détient des créances courantes en grande partie sur les entités contrôlées par les principaux dirigeants de Colruyt Group à concurrence de EUR 0,4 million.

Les passifs restant dus, majoritairement par rapport aux entités contrôlées par les principaux dirigeants de Colruyt Group, ont augmenté par rapport à l'exercice précédent et s'élèvent à EUR 4,0 millions (EUR 1,3 million l'exercice précédent).

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 2015/16	Nombre personnes/ actions 2015/16	Rémunérations 2014/15	Nombre personnes/ actions 2014/15
(en millions EUR)				
Conseil d'administration		9		9
Rémunérations variables (tantièmes)	3,7		3,3	
Indemnités fixes (émoluments)	1,0		1,0	
Direction		10		10
Salaires	2,83		2,80	
Rémunérations variables	1,93		2,00	
Paiements versés aux régimes à cotisations définies et autres éléments	0,44		0,44	
Paiements fondés sur des actions	0,01	276	0,01	215

Les tantièmes concernent les montants à payer au titre de l'exercice 2015/16, 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. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

Il n'y a pas d'événements significatifs postérieurs à la date de clôture.

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.

	2015/16	2014/15
(en millions EUR)		
Missions de contrôle	0,9	0,9
Autres missions	0,4	0,7
Total	1,3	1,6

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, de missions de conseil fiscal et d'autres missions en dehors des activités révisorales, se chiffraient à EUR 0,4 million.

34. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

34.1. Entreprise

Éts. Fr. Colruyt S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0400 378 485	-
-----------------------	-----------------------	--------------------	--------------	---

34.2. Filiales

Alvoco S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0860 671 397	59,88%
Aubépine S.A.R.L. ⁽¹⁾	Rue André Petit 18	45120 Chalette-sur-Loing, France	408 163 202	100%
Bio-Planet S.A.	Victor Demesmaekerstraat 167	1500 Hal, Belgique	0472 405 143	100%
Blin Établissements S.A.S. ⁽¹⁾	Zone d'activité les Bretins	35590 Saint Gilles, France	739 201 556	100%
Buurtwinkels Okay S.A.	Victor Demesmaekerstraat 167	1500 Hal, Belgique	0464 994 145	100%
Colim S.C.R.L.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0400 374 725	100%
Colimpco Limited	Unit 302, 3/F, China Merchants Building 152-155 Connaught Road	Sheung Wan Hong-Kong, Chine	59139630 000 11 15 71	100%
Colruyt Distribution France S.A.S. ⁽¹⁾	Zone industrielle	39700 Rochefort-sur-Nenon, France	789 139 789	100%
Colruyt France S.A. ⁽¹⁾	Plateforme logistique de fret de Rungis, Place de la logistique	94150 Rungis, France	331 876 987	100%
Colruyt Gestion S.A.	Rue F.W. Raiffeisen 5	2411 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	B137485	100%
Colruyt Group Services S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0880 364 278	100%
Colruyt IT Consultancy India Private Limited	Building N°21, Mind Space, Raheja IT Park, Hi-Tech City	Madhapur, Hyderabad-500081, Inde	U72300TG2007 PTC053130	100%
Colruyt Luxembourg S.A.	Rue F.W. Raiffeisen 5	2411 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	B124296	100%
Colruyt Retail S.A.	Saint Gilles SN	5590 Ciney, Belgique	0401 377 189	100%
Colruyt Vastgoed Nederland BV	Satellietaan 17	2181 MG Hillegom, Les Pays-Bas	22052475	100%
Comans S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0462 732 956	100%
Comant S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0604 984 743	100%
Combru S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0442 944 956	100%
Comels S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0820 198 247	100%
Comgen S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0404 020 638	100%
Comlie S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0560 926 056	100%
DATS24 S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0893 096 618	100%
Davytrans S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0413 920 972	100%
DreamBaby S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0472 630 817	100%
Dreamland France S.A.S. ⁽¹⁾	Zone industrielle	39700 Rochefort-sur-Nenon, France	504 931 668	100%
DreamLand S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0448 746 645	100%
E-Logistics S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0830 292 878	100%
Enco Retail S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0434 584 942	100%
Eoly S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0864 995 025	100%
Finco S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0429 127 109	100%
Fleetco S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0423 051 939	100%
Foodlines S.P.R.L.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0478 880 981	100%
Immo Colruyt France S.A.S. ⁽¹⁾	Zone industrielle	39700 Rochefort-sur-Nenon, France	319 642 252	100%
Immo Colruyt Luxembourg S.A.	Rue F.W. Raiffeisen 5	2411 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	B195799	100%
Immo Dassenveld S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0831 778 166	100%
Immoco S.A.R.L. ⁽¹⁾	Zone industrielle, Rue des Entrepôts 4	39700 Rochefort-sur-Nenon, France	527 664 965	100%
Locré S.A.	Rue de Neudorf 534	2220 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	B59147	100%
Pro à Pro Distribution Export S.A.S. ⁽¹⁾	Rue Voltaire 1, ZI nord	82000 Montauban, France	785 742 313	100%
Pro à Pro Distribution Nord S.A.S. ⁽¹⁾	Rue André Petit 18	45120 Chalette-sur-Loing, France	341 434 108	100%
Pro à Pro Distribution Sud S.A.S. ⁽¹⁾	Rue Voltaire 3, ZI nord	82000 Montauban, France	385 006 234	100%
Puur S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0544 328 861	100%
Puurgen S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0631 815 438	100%
Puurwijn S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0645 906 865	100%
Retail Partners Colruyt Group S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0413 970 957	100%
R.H.C. S.A.S. ⁽¹⁾	Avenue Georges Brassens 10	94470 Boissy Saint Léger, France	350 590 154	100%
Roecol S.A.	Spieveldstraat 4	9160 Lokeren, Belgique	0849 963 488	50%
SmartWithFood S.C.R.L.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0640 760 224	86,70%
Sodeger S.A.S. ⁽¹⁾	ZI Nord Bazouges	53200 Château-Gontier, France	421 560 921	100%
Solicious S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0448 692 207	100%
Symeta S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0419 465 612	100%
Transpro S.A.S. ⁽¹⁾	Rue Mahatma Gandhi 70-72 ZAC Balthazar	97419 La possession, France	503 101 016	100%
Transpo France S.A.R.L. ⁽¹⁾	Pôle logistique Arc Isère Z.A. des Verneys	73220 Aiton, France	503 366 130	100%
U.C.G.A. Unifrais S.A. ⁽¹⁾	Agropole Alphagro 3	47310 Estillac, France	338 162 886	99,12%
Vlevico S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0422 846 259	100%
Walcodis S.A.	Rue du parc industriel (GH) 34	7822 Ath, Belgique	0829 176 784	100%
Waldico S.A.	Rue du parc industriel (GH) 34	7822 Ath, Belgique	0425 150 109	100%
Wasserij Schepens S.P.R.L.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0400 173 005	100%

(1) Ces sociétés clôturent leur exercice au 31 décembre et sont donc reprises à cette date dans les chiffres consolidés.

34.3. Coentreprises

Fraluc NV ⁽¹⁾	Brusselsesteenweg 185	1785 Merchtem, Belgique	0553 548 910	50%
Parkwind NV ⁽²⁾	Sint-Maartenstraat 5	3000 Leuven, Belgique	0844 796 259	60,13%

(1) Cette société clôture son exercice au 31 juillet et est reprise au sein des états financiers consolidés sur base d'une situation intermédiaire au 31 mars.

(2) Cette société clôture son exercice au 31 décembre et est donc reprise à cette date dans les chiffres consolidés.

34.4. Entreprises associées

AgeCore S.A. ⁽¹⁾	Rue Rodolphe-Toepffer 11Bis, c/o Tavernier Tschanz, avocats	1206 Genève, Suisse	CHE-222 427 477	16,67%
Alliance Internationale de Distributeurs Alidis S.A. ⁽²⁾	Route de Meyrin 123 c/o BDO S.A.	1219 Châtelaine, Suisse	CHE-110 054 794	16,67%
Core S.C.R.L. ⁽²⁾	Louizalaan 66	1050 Brussel, Belgique	0538 972 184	33,33%
First Retail International 2 NV ⁽¹⁾	Pontbeekstraat 2	1702 Groot-Bijgaarden, Belgique	0644 497 494	8,09%

(1) Ces sociétés clôturent leur premier exercice au 31 décembre 2016.

(2) Ces sociétés clôturent leur exercice au 31 décembre et sont donc reprises à cette date dans les chiffres consolidés.

34.5. Modifications significatives du périmètre de consolidation

a. Nouvelles participations dans des filiales et des coentreprises

Le 23 décembre 2015 Colruyt Group a acquis une participation de 16,67% dans l'alliance d'achats suisse Alliance Internationale de Distributeurs Alidis S.A. en souscrivant à une augmentation de capital. Colruyt Group a également souscrit à l'augmentation de capital de la société First Retail International 2 S.A., une société qui se concentre sur le développement de projets immobiliers, résultant en une participation de 8,09%.

Les deux sociétés sont reprises dans la consolidation selon la méthode de mise en équivalence.

b. Nouvelles constitutions

En Belgique, les sociétés Puurgen S.A. et Puurwijn S.A. ont été créées respectivement le 4 juin 2015 et le 22 décembre 2015.

La S.C.R.L. SmartWithFood a été créée le 5 octobre 2015.

La société suisse AgeCore S.A. a été constituée par Colruyt Group et 5 partenaires le 27 octobre 2015. Le pourcentage de participation dans cette société est de 16,67%. Elle est reprise dans la consolidation comme participation dans une entreprise associée selon la méthode de mise en équivalence.

c. Autres modifications

La S.C.R.L. Xenarjo a été reclassée de la rubrique « Participations dans des entreprises associées » à la rubrique « Placements » en tant que participation destinée à la vente.

35. ÉTATS FINANCIERS ABRÉGÉS (NON CONSOLIDÉS) DE LA S.A. ÉTS. FR. COLRUYT, ÉTABLIS SELON LES NORMES COMPTABLES BELGES

Les états financiers de la S.A. Éts. Fr. Colruyt sont repris ci-après sous forme abrégée.

Le rapport annuel, les états financiers de la S.A. Éts. 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 :

S.A. Éts. Fr. Colruyt – Edingensesteenweg 196, 1500 Hal

Tél. + 32 (2) 363 55 45

Internet : www.colruytgroup.com

E-mail : contact@colruytgroup.com

Bilan abrégé de la S.A. Éts. Fr. Colruyt

	31.03.16	31.03.15
(en millions EUR)		
Actifs non courants	4.882,6	4.076,2
II. Immobilisations incorporelles	32,5	25,8
III. Immobilisations corporelles	182,0	164,1
IV. Immobilisations financières	4.668,1	3.886,3
Actifs courants	867,9	1.352,5
V. Crédits à plus d'un an	5,7	5,9
VI. Stocks et commandes en cours d'exécution	363,7	344,7
VII. Crédits à un an au plus	366,7	369,0
VIII. Placements de trésorerie	82,1	362,5
IX. Valeurs disponibles	48,5	262,2
X. Comptes de régularisation	1,2	8,2
Total actif	5.750,5	5.428,7
Capitaux propres	1.423,1	1.135,2
I. Capital	291,7	274,6
IV. Réserve	113,0	391,5
V. Bénéfice reporté	1.018,4	469,1
Provisions et impôts différés	6,9	39,8
Dettes	4.320,5	4.253,7
VIII. Dettes à plus d'un an	2.957,7	2.957,7
IX. Dettes à un an au plus	1.346,1	1.273,4
X. Comptes de régularisation	16,7	22,6
Total passif	5.750,5	5.428,7

Compte de résultats abrégé de la S.A. Éts. Fr. Colruyt

	2015/16	2014/15
(en millions EUR)		
I. Produits d'exploitation	6.605,1	6.370,4
II. Charges d'exploitation	(6.289,9)	(6.051,6)
III. Bénéfice d'exploitation	315,2	318,8
IV. Produits financiers	4,2	165,5
V. Charges financières	(121,1)	(118,3)
VI. Bénéfice courant avant impôts	198,3	366,0
VII. Produits exceptionnels	650,6	13,3
VIII. Charges exceptionnelles	(54,3)	(51,7)
IX. Bénéfice de l'exercice avant impôts	794,6	327,6
X. Impôts sur le résultat	(69,9)	(69,1)
XI. Bénéfice de l'exercice	724,7	258,5
XII. Transfert aux réserves immunisées	(0,9)	(0,1)
XIII. Bénéfice de l'exercice à affecter	723,8	258,4

Répartition bénéficiaire de la S.A. Éts. Fr. Colruyt

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 28 septembre 2016 de répartir le bénéfice de l'exercice 2015/16 comme suit :

	2015/16	2014/15
(en millions EUR)		
Bénéfice de l'exercice à affecter	723,8	258,4
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	469,1	713,8
Bénéfice à affecter	1.192,9	972,2
Dotation à la réserve légale	1,7	1,4
Affectation aux/(prélèvement sur les) autres réserves	(2,7)	353,9
Résultat à reporter	1.018,4	469,1
Rémunération du capital en espèces	165,1	137,5
Tantièmes	3,7	3,3
Autres dettes	6,7	7,0

Rémunération du capital en espèces

Ce poste est calculé sur base du portefeuille d'actions propres au 1^{er} juin 2016 et tient compte des actions réservées dans le cadre du versement de la participation aux bénéfices en septembre 2016.

DÉFINITIONS

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.

Bénéfice net

Bénéfice de l'exercice (après impôts).

Capital utilisé

Valeur des actifs et passifs qui contribuent à la génération de revenus.

Capitalisation de marché

Taux de clôture multiplié par le nombre d'actions émises à la date de clôture.

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.

Dividend pay-out ratio

Dividende brut par action divisé par le bénéfice de l'exercice (quote-part du groupe) par action.

EBITDA

« Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation », autrement dit le résultat d'exploitation (EBIT) plus les amortissements et les réductions de valeur.

ÉTP

Équivalent temps plein ; unité de calcul exprimant l'effectif du personnel en divisant la durée de travail contractuelle par la durée de travail temps plein.

Flux de trésorerie libre

Le flux de trésorerie libre se définit comme le total des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles et des flux de trésorerie provenant des activités d'investissement.

GMS

« Grandes et moyennes surfaces » est le terme utilisé en France pour les surfaces commerciales > 400 m² (secteur « Commerce de détail (Retail) »), pour l'activité « Livraisons aux indépendants » (secteur « Commerce de gros et Foodservice ») et pour les stations DATS 24 (secteur « Commerce de détail (Retail) »).

Marge brute

Chiffre d'affaires moins le coût des marchandises vendues.

Marge de bénéfice brut

Marge brute divisée par le chiffre d'affaires.

Marge de bénéfice net

Bénéfice de l'exercice divisé par le chiffre d'affaires.

Marge EBIT

EBIT divisé par le chiffre d'affaires.

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.

Quote-part du groupe

Participation attribuable aux actionnaires de la société mère.

Résultat d'exploitation (EBIT ou earnings before interest 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).

RHD

« Restauration hors domicile » concerne le foodservice en France et livre, 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

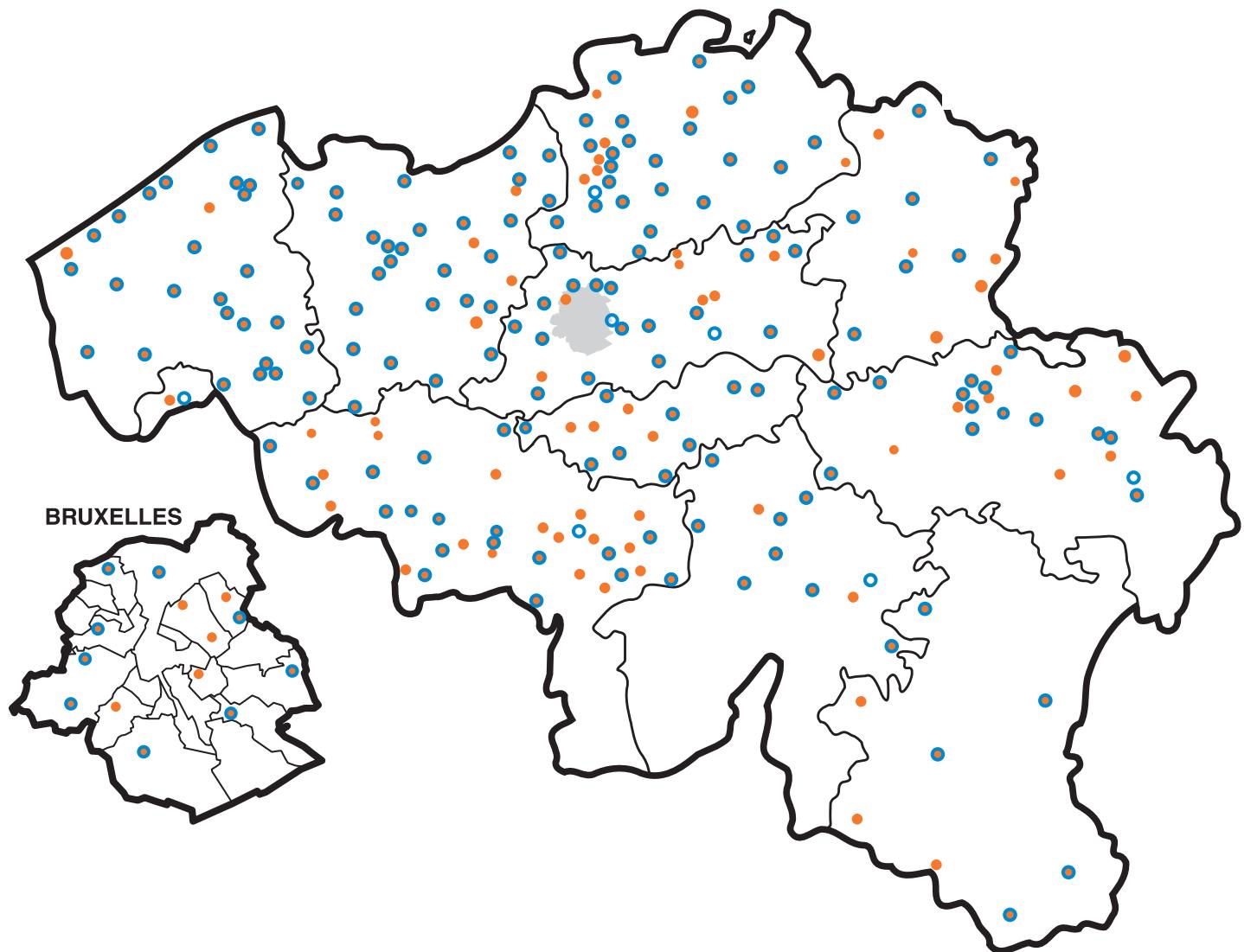
« Return on capital employed », autrement dit le résultat d'exploitation (EBIT) après impôts exprimé en proportion du capital utilisé.

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.

Valeur ajoutée nette

Valeur ajoutée brute moins les amortissements, les pertes de valeur sur actifs courants et non courants et les provisions.



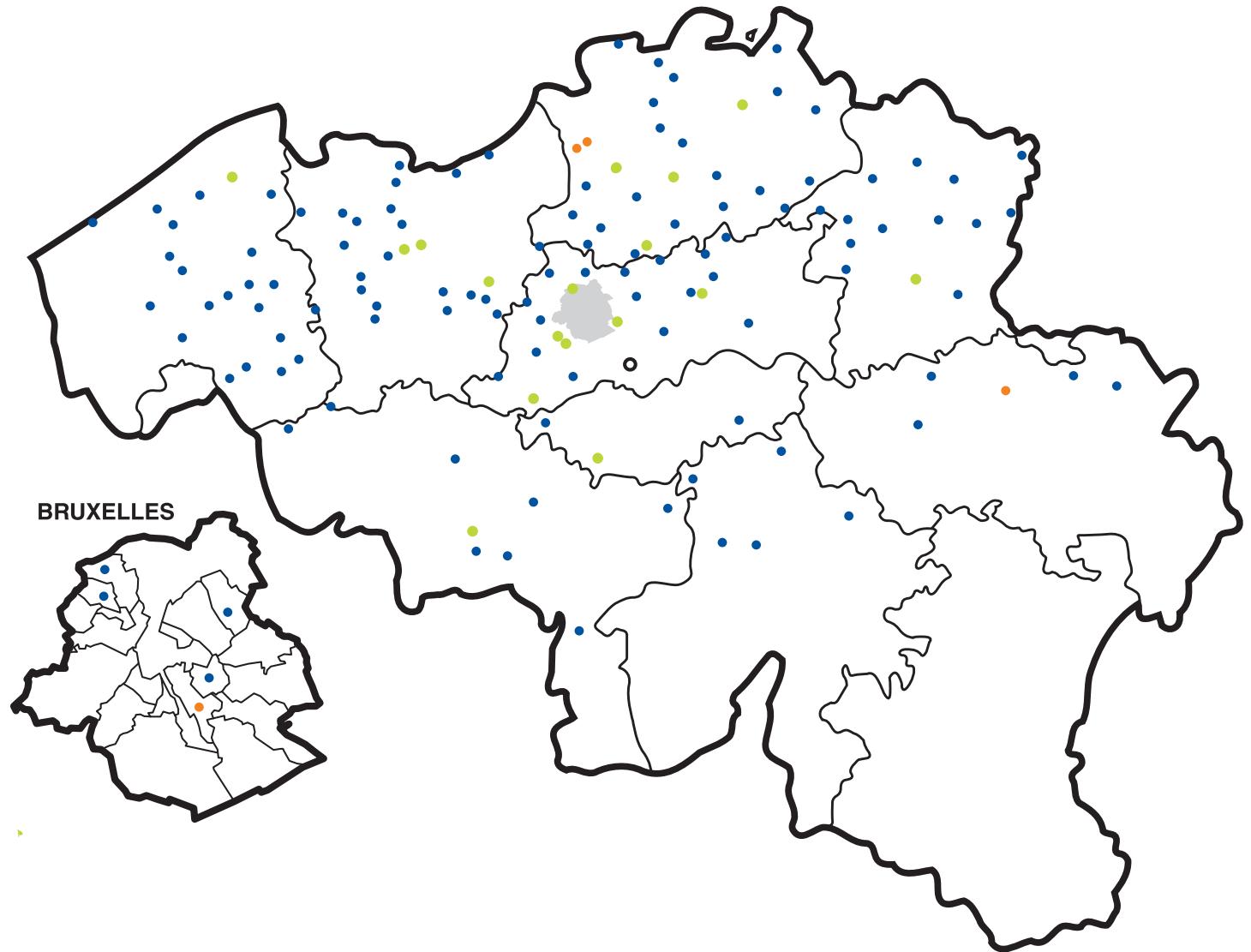
● Magasins Colruyt Meilleurs Prix

● Magasins Colruyt Meilleurs Prix
avec un point d'enlèvement Collect&Go

○ Points d'enlèvement Collect&Go

Découvrez l'adresse du magasin Colruyt le plus proche de chez vous sur colruyt.be

Découvrez l'adresse du point d'enlèvement Collect&Go le plus proche de chez vous sur collectandgo.be



● Magasins OKay

● Magasins OKay Compact

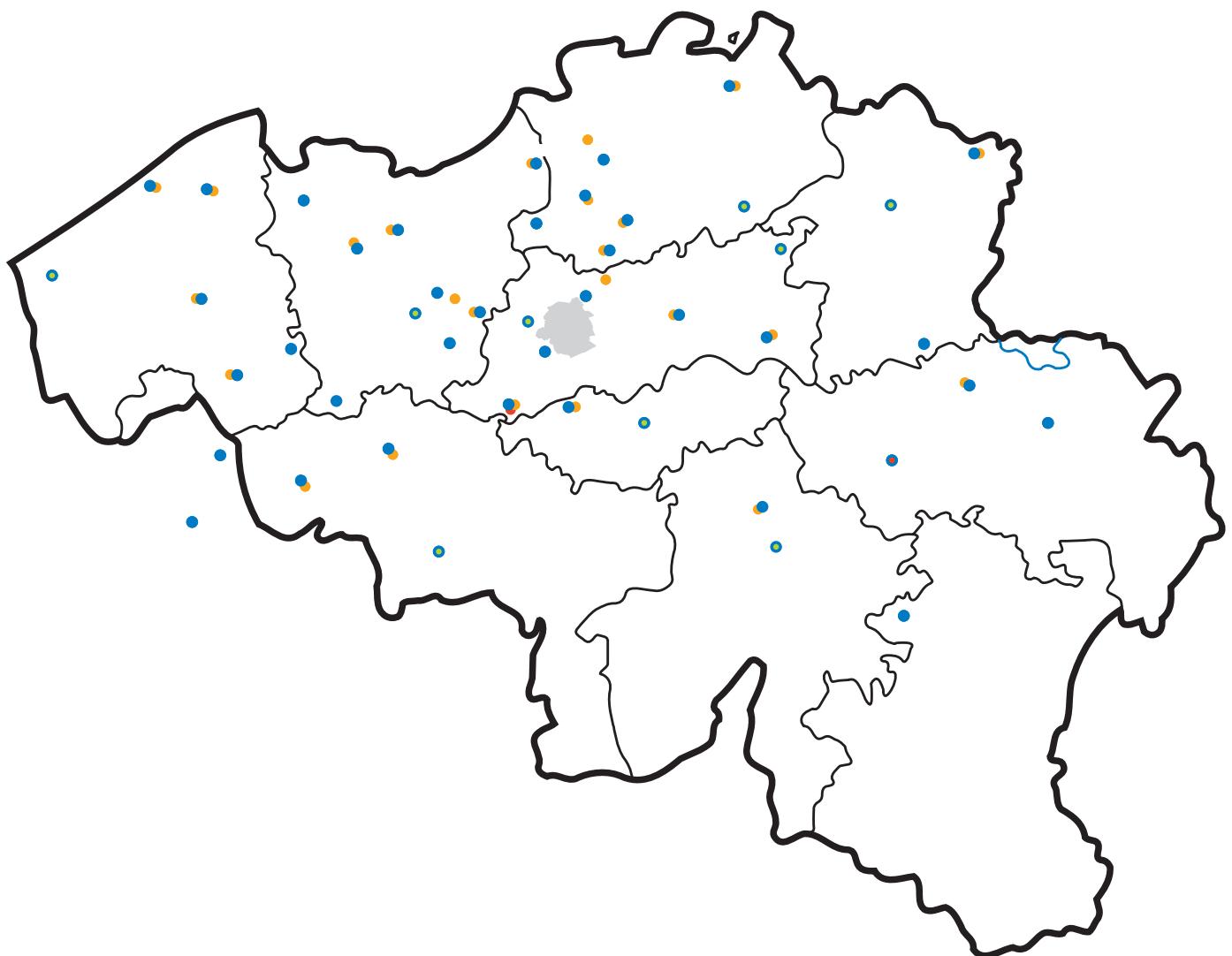
● Magasins Bio-Planet

● Magasins Cru

Découvrez l'adresse du magasin le plus proche de chez vous sur :
• okay.colruygroup.be • bioplanet.be • cru.be



ColliShop



● Magasins Dreamland

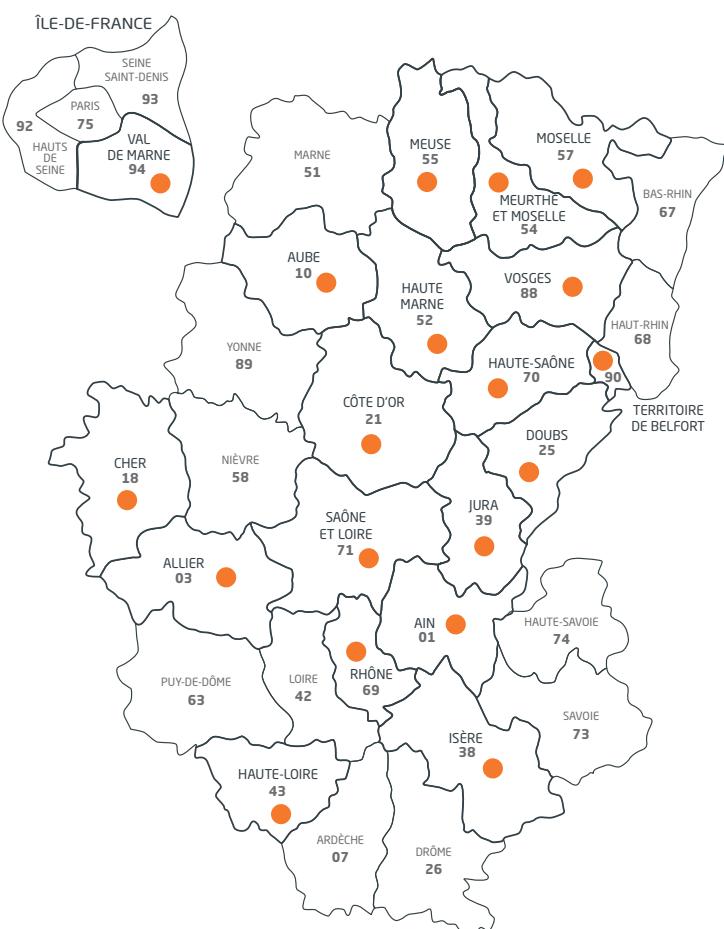
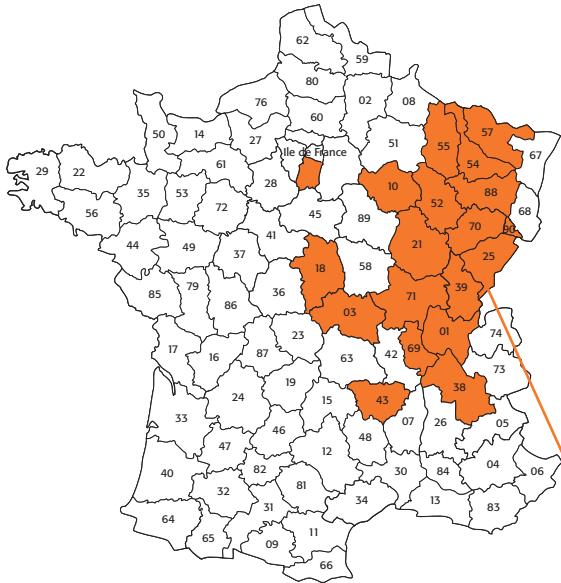
↳ ● Dreambaby-shop
↳ ● Dreambaby-corner

● Magasins Dreambaby

● Showroom-Collishop

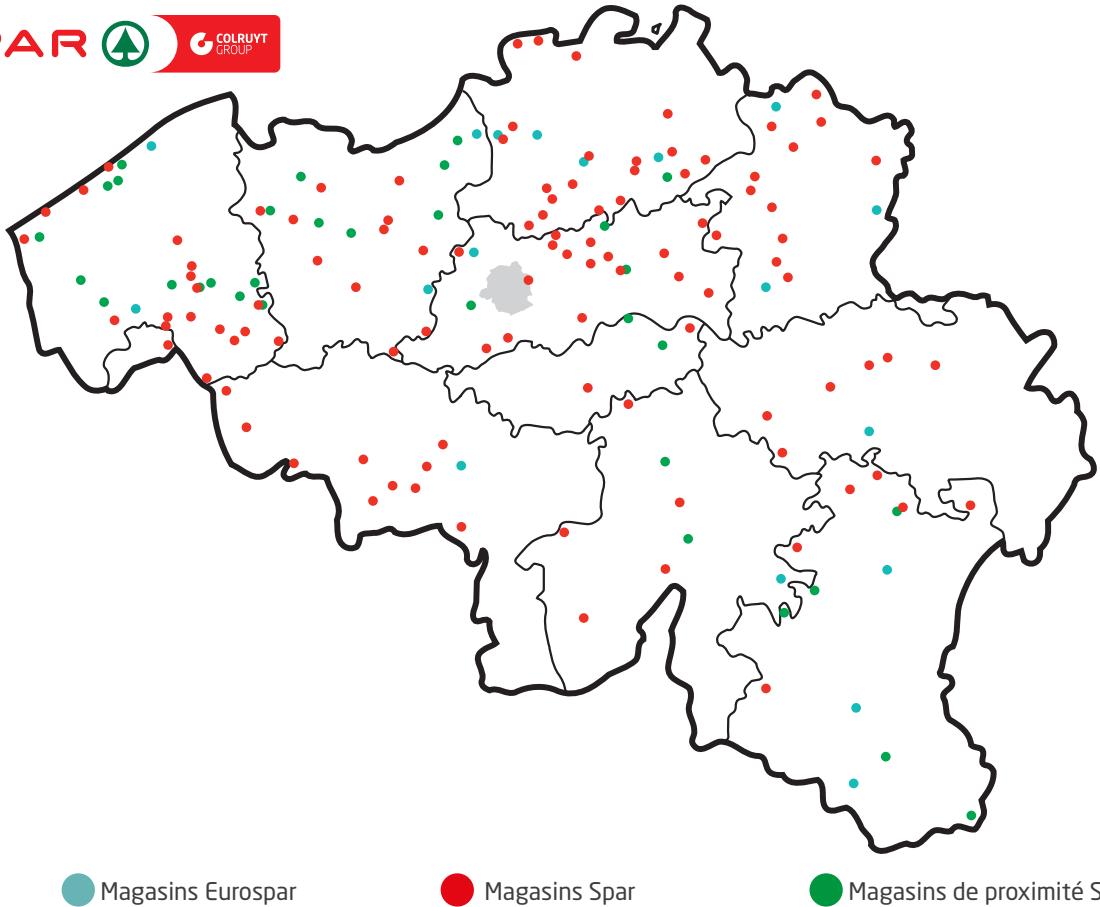
Découvrez l'adresse du magasin le plus proche de chez vous et du show-room Collishop sur :
• dreamland.be • dreambaby.be • collishop.be

colruyt  **prix ■ qualité**

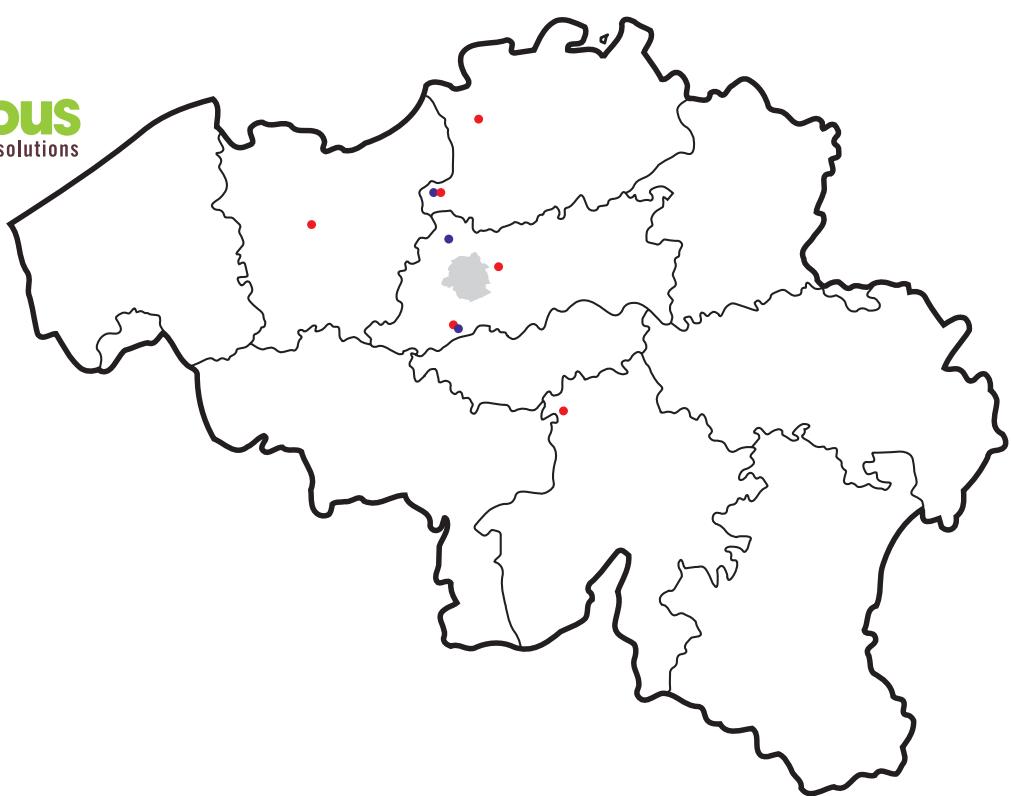


 Magasins Colruyt Prix Qualité

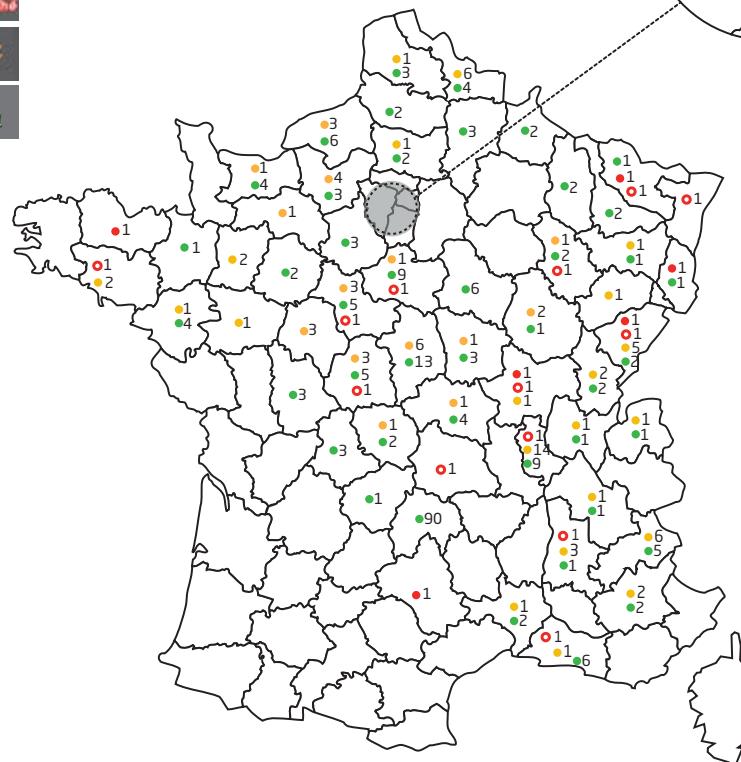
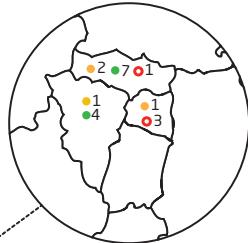
Découvrez l'adresse du magasin Colruyt le plus proche de chez vous sur colruyt.fr



Découvrez l'adresse du magasin Spar le plus proche de chez vous sur sparretail.be



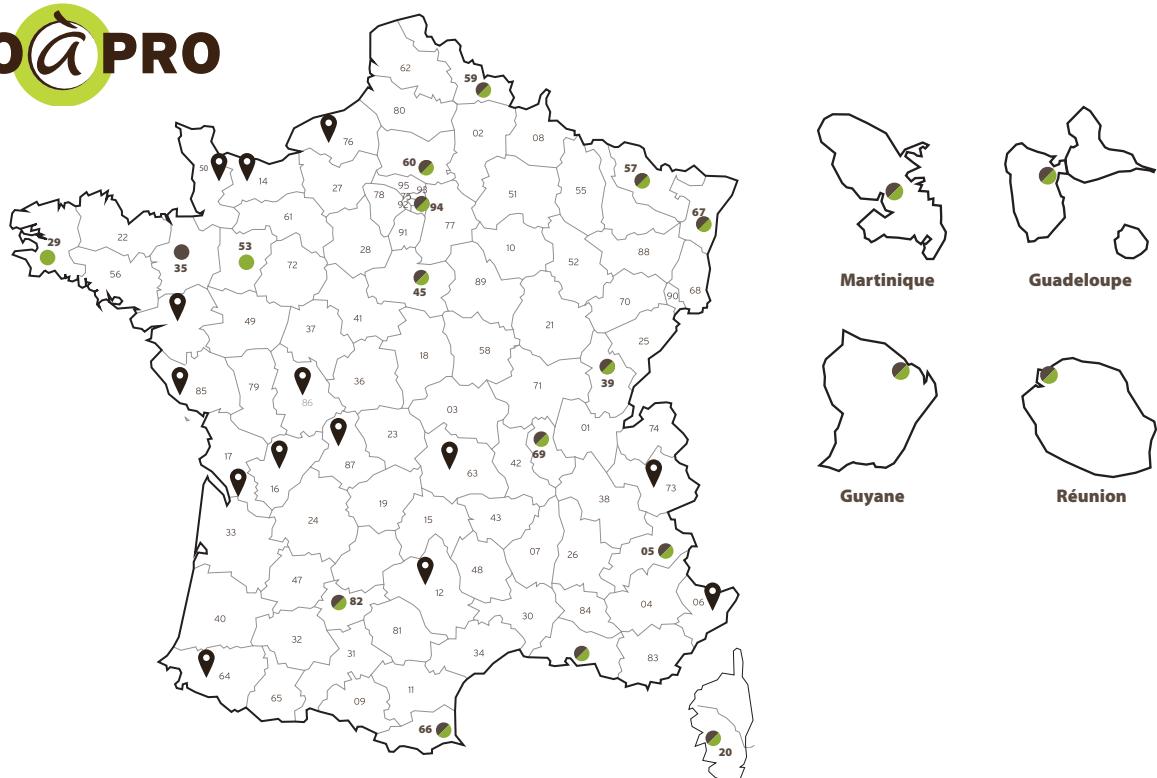
Contactez Solucious via solucious.be



● Magasins Coccinelle express ● Magasins Coccinelle Supermarché ● Magasins CociMarket ● Magasins Panier Sympa

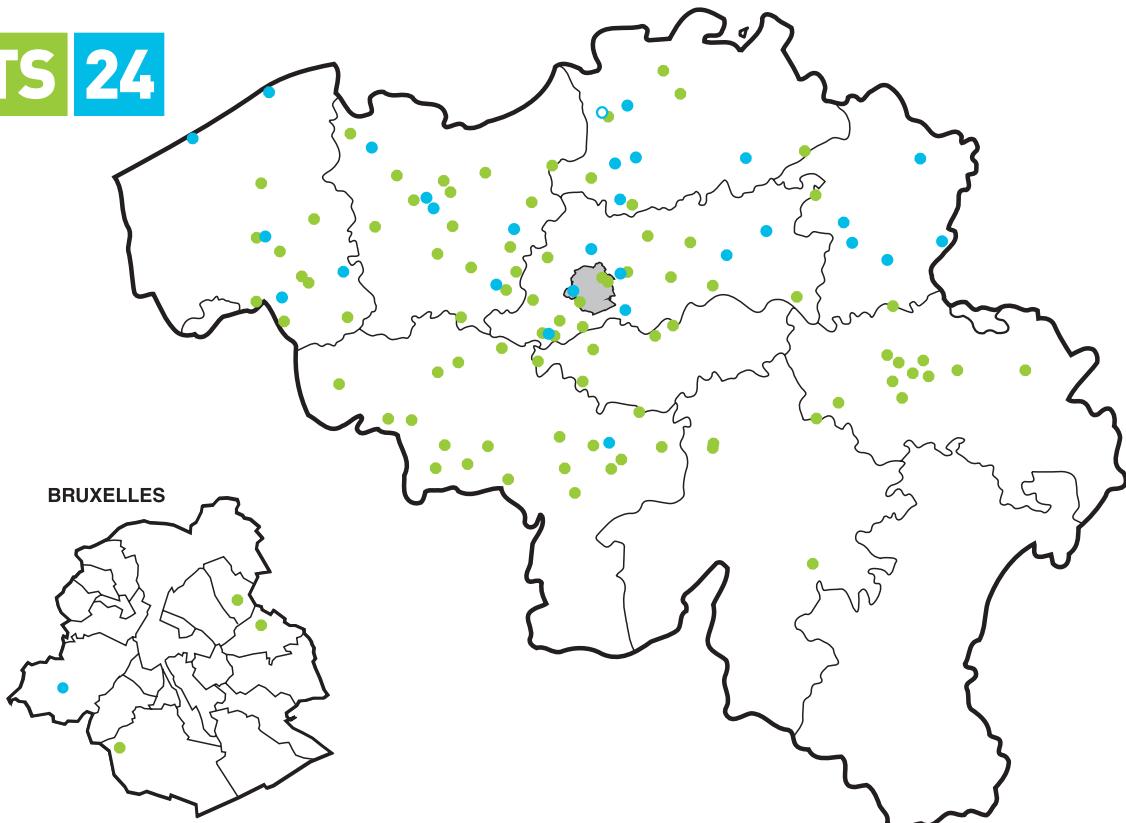
Découvrez l'adresse du magasin le plus proche de chez vous sur codifrance.fr

PRO@PRO



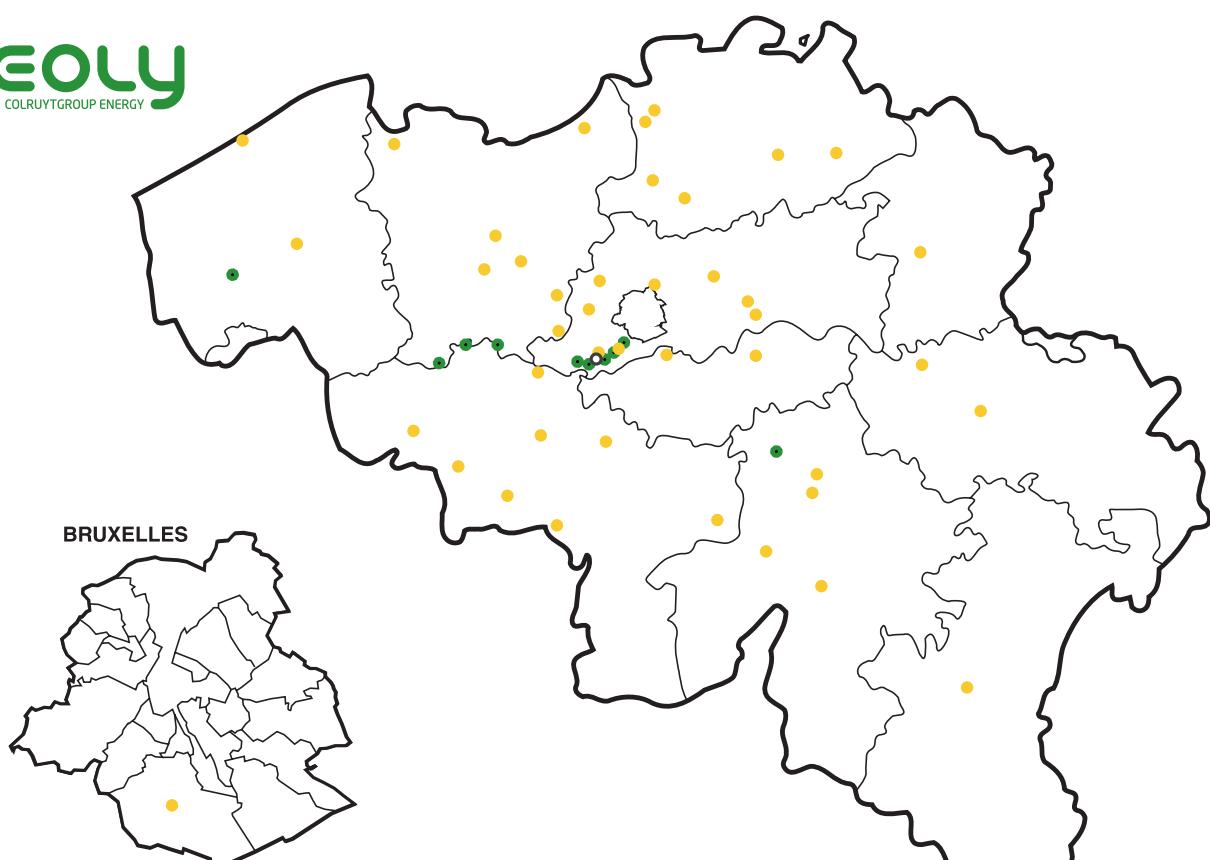
● CD produits frais ● CD alimentation sèche ● CD alimentation sèche / produits frais ● Platforms

Découvrez l'adresse du centre de distribution (CD) le plus proche de chez vous su proapro.fr



● diesel - euro 95 - euro 98 ● diesel - euro 95 - euro 98 - CNG ○ Uniquement CNG

Découvrez l'adresse de la station de carburant la plus proche de chez vous sur dats24.be



● Éoliennes

● Panneaux solaires

○ Cogénération

Plus d'informations sur eoly.be

CONTACTS

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 : colruytgroup.com
E-mail : contact@colruytgroup.com

Service Sélection (pour les offres d'emploi)

Tél. : +32 2 363 53 43
selection@colruytgroup.com
Site web : jobs.colruytgroup.com

Service Clientèle des enseignes (pour toute question sur les magasins et/ou produits)

Tél. : +32 2 360 10 40
service.clientele@colruyt.be
Site web : colruytgroup.com

Investor relations (pour toute question sur les actions, les aspects financiers, le rapport annuel)

Tél. : +32 (0)2 363 55 45
investor@colruytgroup.com
Site web : colruytgroup.com/fr/informations-financieres

Presse / médias

Tél. : +32 (0)473 92 45 10
press@colruytgroup.com
Site web : colruytgroup.com/fr/media/news

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'en entraîner un écart par rapport aux prévisions fournies dans la présente publication ou dans toute autre communication du groupe, qu'elle soit orale ou écrite.

colruytgroup.com/rapportannuel2016



Editeur responsable :

Kris Castelein • S.A. Colruyt Group Services • Edingensesteenweg 196 B-1500 Halle

Téléphone : +32 (2) 363 55 45

Design: Customer Communication & Experiences • 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.