



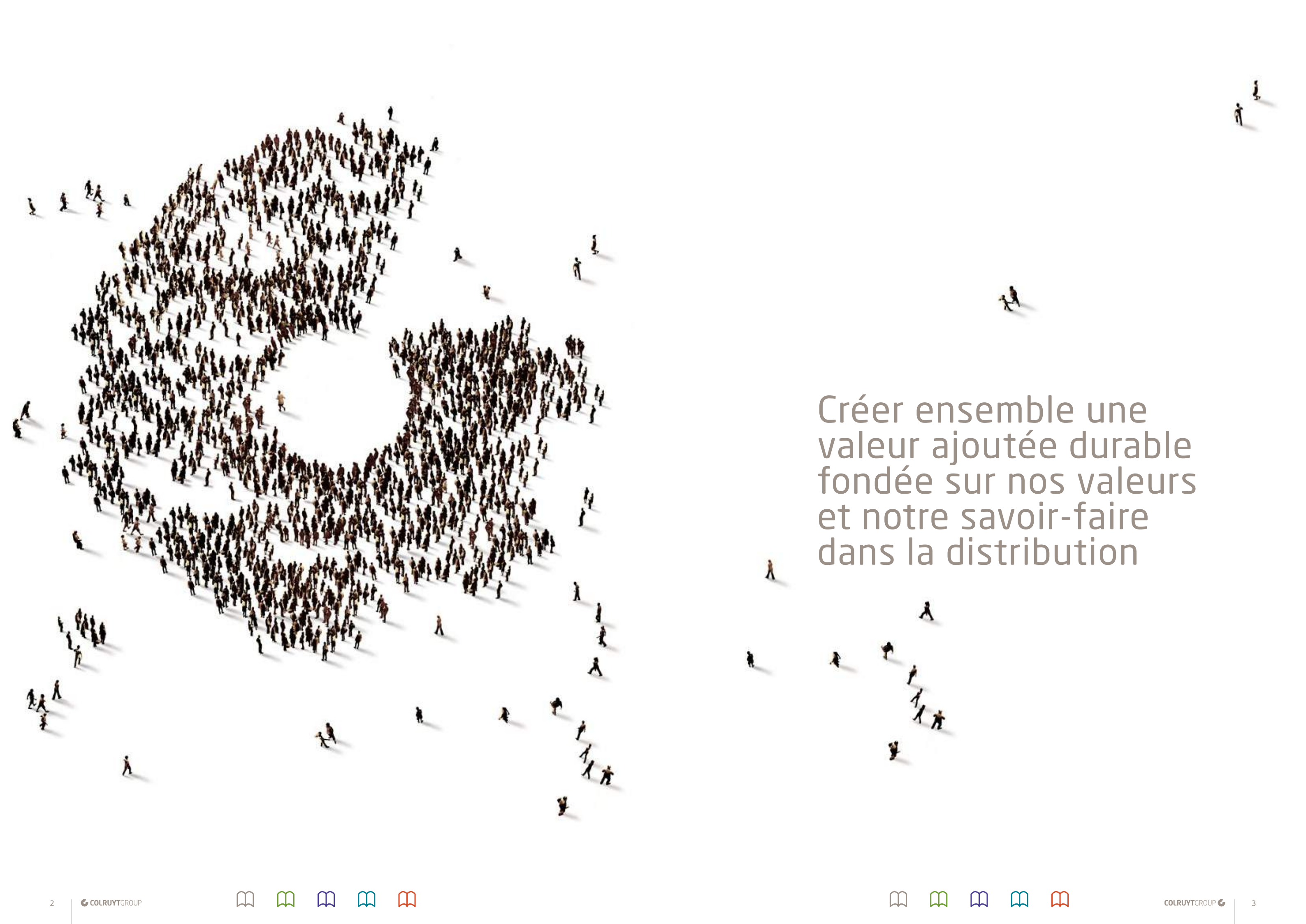


Hal, le 15 juin 2017

EXERCICE 2016/2017  
Rapport annuel soumis à l'Assemblée générale ordinaire  
des actionnaires du 27 septembre 2017 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.





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





## Introduction

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

## Qui sommes-nous?

22 Colruyt Group :  
une famille d'entreprises  
24 XTRA, l'incarnation de notre  
famille d'entreprises  
26 Entrepreneurat durable  
27 La durabilité dans notre A.D.N.  
29 Produit  
33 Environnement  
37 Homme

## Activités

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

## Corporate governance

118 Administration, surveillance  
et direction  
120 Gouvernance d'entreprise /  
Administration durable incluant  
le rapport de rémunération  
131 Actionnariat - actions Colruyt

## Rapport financier

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

L'introduction repose sur le rapport de gestion de Colruyt Group 2016-2017 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 2016-2017.





# Introduction

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



**JEF COLRUYT**

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE COLRUYT GROUP

# CRÉER ENSEMBLE UN AVENIR PLUS DURABLE

Au cours de l'exercice écoulé, Colruyt Group a poursuivi sa croissance. Notre famille d'entreprises a une nouvelle fois pu compter sur la confiance de ses clients et est également parvenue à en attirer de nouveaux. De ce fait, nos magasins d'alimentation Colruyt, OKay et Spar ont vu leur part de marché commune progresser en Belgique et se monter à 31,7%. Le chiffre d'affaires du groupe a augmenté de 3,4% pour atteindre pratiquement EUR 9,5 milliards, tandis que le bénéfice net de l'exercice écoulé s'élève à EUR 383,2 millions.

Ces résultats ont également pu être réalisés grâce à la poursuite de nos investissements, principalement dans l'ouverture de nouveaux points de vente et la rénovation de notre parc de magasins. À cet égard, nous continuons à investir dans nos jeunes formules de magasins car nous sommes convaincus de la force de notre famille d'entreprises. Par ailleurs, Colruyt Group joue toujours pleinement la carte de **l'innovation**. Ainsi, nous avons conçu une application unique pour composer son alimentation sur mesure. Notre entreprise de transformation de la viande a aussi inauguré un site de production supplémentaire à la pointe de la technologie. Ce site s'étend sur 18.000 m<sup>2</sup> et est déjà prêt à traiter les produits végétariens et les protéines alternatives.

L'expansion des activités du groupe est due aux efforts conjugués de nos collaborateurs, qui étaient exactement 29.255 à la fin de l'exercice. Je me réjouis de constater que nous pouvons continuer à engager et qu'au fil des ans, Colruyt Group gagne en attractivité. Cela signifie que notre culture d'entreprise porte ses fruits et que notre environnement de travail est positif et permet aux collaborateurs de se développer à la fois professionnellement et personnellement.

Au cours de cet exercice, nous nous sommes également séparés de Pro à Pro, notre activité de Foodservice en France. Je tiens à en profiter pour remercier vivement les 1.800 collaborateurs de Pro à Pro pour le beau parcours que nous avons accompli ensemble au cours de ces quinze dernières années. Je suis persuadé que sur un marché français qui évolue à vive allure, Metro Group a les meilleures cartes en mains pour assurer la pérennité de Pro à Pro. Je leur souhaite dès lors bonne chance.

À une époque où des pays et des groupes de population semblent se replier sur eux-mêmes, notre groupe de distribution souhaite, a contrario, s'investir pleinement dans la voie de la **connexion**. En effet, dans notre quête d'entrepreneuriat durable, nos plus beaux résultats découlent de projets portés par des partenaires variés. Notre participation au projet CITRUS, qui déve-

loppe une technologie optimisant le transport de marchandises sur la base d'informations routières en temps réel afin de limiter le nombre de kilomètres sur la route, en est un bel exemple. Colruyt Group œuvre donc toujours à la collaboration approfondie entre les différents départements et les différentes formules de magasins. Une collaboration qui a été couronnée cette année par le lancement de notre carte client commune Xtra, une étape importante dans l'histoire de notre groupe.

Par ce biais, nous renforçons fermement notre lien en tant que famille d'entreprises et, fidèles à notre devise « **La simplicité dans la distribution** », simplifions surtout la vie du client. Par ailleurs, nous continuons à nous pencher intensivement, avec le concours de nos clients, sur l'amélioration de nos produits de marque maison, visant à favoriser bien-être et santé. Je suis également fier de la mise sur pied de quelques beaux projets sociaux en collaboration avec différents partenaires externes. Ainsi, nos aliments invendus parviennent plus rapidement et efficacement aux plus démunis par l'intermédiaire des Banques Alimentaires.

Nous prenons également nos responsabilités sur le plan **écologique** et continuons d'investir de manière soutenue dans les énergies renouvelables, le verdissement de notre parc automobile, l'efficacité énergétique des bâtiments, etc. Afin de progresser davantage dans ce domaine aussi, Colruyt Group joint de plus en plus ses forces à celles de partenaires internationaux. Ainsi, notre groupe a contribué au développement d'une méthode européenne pour répertorier l'impact environnemental des distributeurs. Et nous avons adhéré à un partenariat européen ambitieux associant entreprises, universités et instituts de recherche, qui souhaitent améliorer ensemble la durabilité de la chaîne alimentaire.

En prenant part à des initiatives de ce genre, nous voulons contribuer à faire la différence, à inspirer autant que possible les autres parties prenantes et à les inciter à créer un avenir plus durable : les clients et les fournisseurs, les organisations syndicales et groupes d'intérêts, les institutions de la connaissance, les pouvoirs publics... Dans ce cadre, compter parmi ceux qui remplissent le rôle d'ambassadeur des « Objectifs de développement durable » des Nations Unies constitue un véritable honneur pour nous. Pour terminer, je tiens à remercier vivement nos clients pour leur confiance, nos collaborateurs pour leur implication et nos fournisseurs ainsi que l'ensemble de nos partenaires pour leur collaboration. C'est ensemble que nous écrivons l'histoire de Colruyt Group, toujours axée sur la croissance durable, aujourd'hui comme demain.

## Appel à la simplification fiscale et administrative

Colruyt Group est largement favorable à une simplification de la fiscalité belge, une matière complexe et contraignante sur le plan administratif. Nous sommes, par exemple, partisans d'un impôt des sociétés simplifié, impliquant une baisse du taux nominal et une simplification drastique des postes déductibles, de même que le maintien d'incitants spécifiques dans le cadre des investissements, de l'innovation, de la recherche et du développement. Cela permettrait d'influencer positivement le climat d'investissement et de soutenir la compétitivité belge.





# RAPPORT DE GESTION

## 1. APERÇU DE L’EXERCICE 2016/17 - CHIFFRES-CLÉS ET LIGNES DIRECTRICES

(en millions EUR)	01/04/2016 31/03/2017	01/04/2015 31/03/2016	Évolution
Chiffre d'affaires	9.493,5	9.177,5	+3,4%
Bénéfice brut	2.414,5	2.320,9	+4,0%
% du chiffre d'affaires	25,4%	25,3%	
Cash-flow d'exploitation (EBITDA)	743,7	720,3	+3,3%
% du chiffre d'affaires	7,8%	7,8%	
Résultat d'exploitation (EBIT)	493,3	507,2	-2,7%
% du chiffre d'affaires	5,2%	5,5%	
Bénéfice avant impôts	509,6	518,4	-1,7%
% du chiffre d'affaires	5,4%	5,6%	
Bénéfice de l'exercice	383,2	366,3	+4,6%
% du chiffre d'affaires	4,0%	4,0%	
Bénéfice par action - de base et dilué (en EUR) <sup>(1)</sup>	2,60	2,49	+4,7%

(1) Le nombre moyen pondéré d'actions en circulation est de 146.729.840 pour 2016/17, contre 147.004.025 pour l'exercice précédent.

- La vente de l'activité de restauration hors domicile française (« Pro à Pro ») a été finalisée le 1<sup>er</sup> février 2017. Le compte de résultats consolidé de l'exercice 2016/17 englobe :
    - o Le résultat net faisant suite à la vente (EUR 19 millions).
    - o Les résultats de Pro à Pro pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 janvier 2017 (13 mois, contre 12 mois au cours de l'exercice 2015/16). Ce 13<sup>e</sup> mois a surtout un effet sur la croissance du chiffre d'affaires. L'impact sur le pourcentage de la marge de bénéfice brut, la marge EBITDA et la marge EBIT ainsi que sur le résultat net est négligeable.
  - Le chiffre d'affaires augmente de 3,4% pour atteindre plus de EUR 9,4 milliards. À l'exclusion du 13<sup>e</sup> mois de Pro à Pro, la croissance du chiffre d'affaires s'élève à 2,8%.
  - La part de marché en Belgique est passée à 31,7% (31,5% en 2015/16).
  - L'enseigne Colruyt honore sa promesse des meilleurs prix au quotidien.
  - La marge brute progresse de 14 points de base sur l'ensemble de l'exercice ; le second semestre a été marqué par une baisse de la marge due à la pression sur les prix.
  - Le groupe continue à investir de manière soutenue dans sa stratégie à long terme.
  - La marge EBITDA est stable en raison de la plus-value réalisée sur la vente de Pro à Pro.
- La marge EBIT diminue à 5,2% du chiffre d'affaires (5,5% en 2015/16) suite à la hausse des amortissements et aux moins-values uniques.
  - Le taux d'imposition effectif baisse en raison principalement de la vente de Pro à Pro.
  - Le bénéfice net augmente de EUR 17 millions pour s'établir à EUR 383 millions. À l'exclusion du résultat net lié à la vente de Pro à Pro, le bénéfice net s'élève à EUR 364 millions (EUR 366 millions en 2015/16).
  - Le bénéfice par action progresse de 4,7% pour atteindre EUR 2,60 par action.
- La trésorerie nette et les équivalents de trésorerie se montent à EUR 524 millions.
  - Les investissements dans les immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à EUR 387 millions.
  - En faisant abstraction de la vente de Pro à Pro, l'effectif a augmenté de plus de 1.400 travailleurs au cours de l'exercice 2016/17. Au 31 mars 2017, Colruyt Group compte 27.633 collaborateurs (équivalents temps plein). La baisse du nombre de travailleurs à la fin de la période découle de la vente de Pro à Pro.

## 2. COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ

Le **chiffre d'affaires** a augmenté de 3,4% pour atteindre EUR 9.493 millions au cours de l'exercice 2016/17. La croissance du chiffre d'affaires sur base comparable se monte à 2,8%. La différence s'explique par la déconsolidation de Pro à Pro au 1<sup>er</sup> février 2017. L'exercice 2016/17 englobe les résultats de Pro à Pro du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 janvier 2017 inclus (13 mois). Hors carburants, le chiffre d'affaires sur base comparable a progressé de 2,5%. Cette croissance est due à l'inflation des prix de vente et à l'expansion de la surface de vente, et elle a été en partie neutralisée par l'influence négative du calendrier (-0,8%, principalement l'effet de Pâques).

La part de marché de Colruyt Group en Belgique (Colruyt Meilleurs Prix, OKay et Spar) a évolué de 31,5% lors de l'exercice précédent à 31,7% au cours de l'exercice 2016/17.

La **marge brute** a progressé pour s'établir à 25,4% (25,3% lors de l'exercice précédent). Hors carburants, la marge a connu une hausse de 20 points de base en raison principalement d'un climat concurrentiel plus clément durant le premier semestre. Pendant la seconde partie de l'exercice, la marge brute était inférieure à celle de l'exercice précédent suite à l'intensification de la concurrence et au maintien consistant de notre politique de réaction aux prix. L'enseigne Colruyt continue à garantir à ses clients le meilleur prix pour chaque produit, à chaque instant.

Colruyt Group a maîtrisé ses coûts opérationnels, tout en poursuivant ses investissements à long terme dans son personnel, l'efficacité, la durabilité et les projets de transformation. De ce fait, les coûts opérationnels nets sont passés à 17,6% (contre 17,4% l'exercice précédent). Cette hausse a été compensée en partie par la plus-value réalisée sur les actifs nets de Pro à Pro (EUR 22 millions, déduction faite des coûts liés à la vente). Les coûts opérationnels nets sur base comparable ont atteint 17,8% du chiffre d'affaires.

La **marge EBITDA** est restée stable à 7,8% du chiffre d'affaires : l'augmentation de la marge brute a été compensée par l'accroissement des coûts opérationnels. À l'exclusion de la plus-value réalisée sur les actifs nets de Pro à Pro, la marge EBITDA a diminué de 20 points de base.

Les investissements dans le parc de magasins et l'infrastructure logistique ont entraîné une augmentation des amortissements de EUR 26 millions pour se monter à EUR 234 millions. À la suite de la vente de Pro à Pro, une réduction de valeur unique de EUR 12 millions a été comptabilisée sur le goodwill et les fonds de commerce en France.

Le **résultat d'exploitation** (EBIT) a diminué de EUR 14 millions pour s'établir à EUR 493 millions. La baisse de l'EBIT de 5,5% à 5,2% du chiffre d'affaires résulte de la marge EBITDA stable, de la hausse des amortissements et de la réduction de valeur unique en France. La vente de Pro à Pro a eu un impact positif de EUR 10 millions sur le résultat d'exploitation. La marge EBIT sur base comparable a atteint 5,1% du chiffre d'affaires, contre 5,5% lors de l'exercice précédent.

Le résultat financier a augmenté de EUR 2 millions par rapport à l'exercice précédent. Le résultat des participations a augmenté de EUR 3 millions.

Le taux d'imposition effectif se montait à 25,5% en 2016/17 (29,9% l'exercice précédent). Une baisse s'expliquant principalement par les effets uniques liés à la vente de Pro à Pro : la réalisation de pertes fiscales reportées (EUR 9 millions) et la plus-value immunisée sur la vente.

Le **bénéfice de l'exercice** a augmenté de EUR 17 millions pour s'établir à EUR 383 millions. Le résultat net réalisé suite à la vente de Pro à Pro se montait à EUR 19 millions. Le bénéfice net sur base comparable (EUR 364 millions) était légèrement inférieur à celui de l'exercice précédent (EUR 366 millions).

## 3. COMPTE DE RÉSULTATS PAR SECTEUR

### 3.1. Commerce de détail (Retail)

Le chiffre d'affaires du secteur du commerce de détail a progressé de 2,4% pour atteindre EUR 7.233 millions. Ce secteur représente 76,2% du chiffre d'affaires consolidé. Le marché belge et français de détail est resté concurrentiel en 2016/17.

Les **magasins Colruyt en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg** ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 1,4%. L'impact positif de l'inflation des prix de vente a été neutralisé par l'influence négative du calendrier (-0,8%). Les investissements dans la rénovation du parc de magasins se sont poursuivis. Le déploiement des nouveaux aménagements de magasin sera clôturé d'ici la fin 2017.

Colruyt Meilleurs Prix honore la promesse de la marque au quotidien en garantissant le meilleur prix de vente pour chaque article, 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, Colruyt a garanti les meilleurs prix en Belgique, ce qui a été corroboré 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 11,5% grâce aux nouvelles ouvertures de magasins, à l'afflux de nouveaux clients et à l'inflation des prix de vente. 9 magasins OKay, 5 Bio-Planet et 2 marchés Cru ont ouvert leurs portes au cours de l'exercice précédent. Le nouveau centre de distribution dédié à OKay et à Bio-Planet est totalement opérationnel depuis mars 2016 et soutient la poursuite de la croissance de ces enseignes.

Colruyt Group propose à ses clients **3 catégories de marques pouvant être clairement distinguées** : les marques (inter)nationales, nos produits Boni Selection (la marque maison de Colruyt Group) et nos produits Everyday Selection (la marque « discount » du groupe).





Hors carburants, les **magasins Colruyt en France** ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 5,0% grâce à l'afflux de nouveaux clients et à la hausse du panier d'achats moyen. Le succès des magasins Colruyt dans le marché déflationniste français s'explique par la modernisation du réseau de magasins et les 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 chiffre d'affaires global des magasins **Dreamland et Dreambaby** a diminué de 3,0%. Cette baisse s'explique principalement par l'influence négative du calendrier (absence de Pâques durant l'exercice 2016/17), le mauvais temps au printemps 2016 et le glissement vers les ventes en ligne de Collishop.

La quote-part du commerce **en ligne** dans le chiffre d'affaires total du commerce de détail a progressé et les investissements dans le commerce de détail électronique se sont poursuivis. Les sites web de Bio-Planet et de Collishop ont été relookés. Le nombre de points d'enlèvement de Collect&Go, le service de courses en ligne du groupe, a augmenté et des points d'enlèvement existants ont été agrandis. L'app SmartWithFood a été lancée début 2017 afin d'aider le consommateur à poser des choix alimentaires sains.

Colruyt Group a investi dans le développement d'une carte client commune pour 9 enseignes et webshops du groupe, combinée avec une app et un login correspondants. Début avril 2017, notre **carte client Xtra** a été lancée. Avec cette carte, Colruyt Group entend faire concorder encore mieux ses informations, ses avantages et son offre avec les intérêts et les besoins du client. Le succès est au rendez-vous.

3.2 Commerce de gros et Foodservice

Le secteur du commerce de gros et foodservice a représenté pour cet exercice 17,6% du chiffre d'affaires consolidé. Le chiffre d'affaires de ces activités a augmenté de 6,4% pour atteindre EUR 1.669 millions. À l'exclusion du 13<sup>e</sup> mois de l'activité de restauration hors domicile (« RHD ») française, le chiffre d'affaires a progressé de 2,7%.

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). La croissance du chiffre d'affaires de 0,4% à EUR 771 millions a été principalement réalisée par les magasins affiliés en France. Le chiffre d'affaires de Retail Partners Colruyt Group, qui comprend la collaboration avec les entrepreneurs Spar ainsi que les livraisons à Alvo, aux Mini Market indépendants et aux commerçants indépendants, est resté stable.

Le chiffre d'affaires des **activités de foodservice** a progressé de 12,2%. À l'exclusion du 13<sup>e</sup> mois de Pro à Pro, le chiffre d'affaires a connu une hausse de 5,0%. Une croissance réalisée à la fois par Solucious (en Belgique) et Pro à Pro (en France). Les atouts de nos entreprises de Foodservice demeurent la fiabilité

des livraisons, le service, la qualité des produits et le contact personnel avec les clients.

À l'issue d'une évaluation stratégique approfondie, Colruyt Group a décidé en juillet 2016 de vendre son activité de RHD française **Pro à Pro** à Metro Group afin d'assurer la croissance de Pro à Pro et de créer une valeur ajoutée durable pour l'ensemble des parties. La vente de Pro à Pro a été finalisée le 1<sup>er</sup> février 2017, date à laquelle la pleine propriété de l'activité de RHD a été cédée à Metro Group. La transaction comprenait la marque et les activités opérationnelles, ainsi que les centres de distribution, les plateformes logistiques et les camions de Pro à Pro.

3.3 Autres activités

Le chiffre d'affaires des autres activités a augmenté de 8,1% et s'établit à EUR 591 millions. Ces activités représentent 6,2% du chiffre d'affaires consolidé.

Le chiffre d'affaires des stations **DATS 24** en Belgique a progressé de 8,0% pour atteindre EUR 586 millions. Une hausse due à la mise en service de nouvelles stations, à l'augmentation des volumes dans les stations existantes et aux prix plus élevés des carburants au cours du second semestre. DATS 24, qui se distingue par sa politique durable sur le plan environnemental, a continué à investir de manière soutenue dans le CNG (Compressed Natural Gas) en 2016/17. Le réseau CNG a connu une extension de 20 stations et en compte désormais 47. Le CNG est plus avantageux et plus écologique que les carburants classiques et a un impact moindre sur l'environnement et la santé. Le groupe a prévu l'implantation de 100 stations CNG en Belgique à l'horizon 2020.

**Eoly**, le producteur d'énergie durable de Colruyt Group, a développé cette année encore la production d'énergie éolienne et solaire ainsi que la cogénération. Deux nouvelles éoliennes ont été mises en service en 2016/17 et la station d'hydrogène à Hal a été agrandie. Colruyt Group répondra de plus en plus à ses propres besoins énergétiques. Eoly fournit de l'énergie verte aux sociétés du groupe ainsi qu'aux magasins indépendants de Retail Partners Colruyt Group et aux magasins ZEB. Par ailleurs, Eoly collabore depuis peu avec quelques entreprises du secteur de la production et a l'intention d'étendre cette collaboration. En 2017, Eoly a aussi mis sur pied un modèle participatif permettant aux habitants proches d'en devenir copropriétaires et de profiter de leurs avantages.

4. BILAN

La valeur comptable nette des **immobilisations corporelles et incorporelles** a augmenté de EUR 54 millions pour atteindre EUR 2.174 millions. Cette hausse est principalement l'effet net des nouveaux investissements (EUR 387 millions), des amortissements (EUR 234 millions), des moins-values (EUR 16 millions) et de la vente de l'activité de RHD française (EUR 75 millions).

Le nouveau site de production de Colruyt Group Fine Food Meat a été mis en service en septembre 2016. Ce site automatisé de transformation de la viande se chargera de la production, de la découpe et du conditionnement de la charcuterie, des articles traiteur et des produits végétariens.

Au 31 mars 2017, la **trésorerie nette et les équivalents de trésorerie** enregistraient une progression de EUR 91 millions pour atteindre EUR 524 millions.

5. ACTIONS PROPRES

2.096.447 actions propres ont été rachetées durant l'exercice 2016/17. Le 31 mars 2017, Colruyt Group détenait 4.300.386 actions propres (soit 2,9% du nombre total d'actions émises).

6. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

Aucun événement important n'est survenu après la clôture de l'exercice.

.....

9. INFORMATIONS PAR SECTEUR

(En millions EUR)	Chiffre d'affaires	EBITDA	EBIT
<b>I. COMMERCE DE DÉTAIL (RETAIL) <sup>(1)</sup></b>	<b>7.319,0</b>	<b>634,7</b>	<b>455,7</b>
Commerce de détail Food			
- Colruyt Belgique et Luxembourg <sup>(2)</sup>	5.712,3		
- OKay, Bio-Planet et Cru <sup>(3)</sup>	845,7		
- Colruyt France et DATS 24 France	428,7		
Commerce de détail Non-food			
- Dreamland (Belgique et France) et Dreambaby	246,4		
Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	85,9		
<b>II. COMMERCE DE GROS ET FOODSERVICE <sup>(1)</sup></b>	<b>1.688,0</b>	<b>67,5</b>	<b>36,2</b>
- Commerce de gros	771,5		
- Foodservice <sup>(4)</sup>	897,9		
- Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	18,6		
<b>III. AUTRES ACTIVITÉS <sup>(1)</sup></b>	<b>638,2</b>	<b>22,2</b>	<b>12,2</b>
- DATS 24 Belgique	585,7		
- Printing & document management solutions	5,3		
- Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	47,2		
<b>IV. ÉLIMINATIONS ENTRE SECTEURS OPÉRATIONNELS</b>	<b>(151,7)</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
<b>V. CORPORATE (non attribuées)</b>	<b>0,0</b>	<b>19,2</b>	<b>(10,9)</b>
<b>TOTAL COLRUYT GROUP CONSOLIDÉ</b>	<b>9.493,5</b>	<b>743,7</b>	<b>493,3</b>

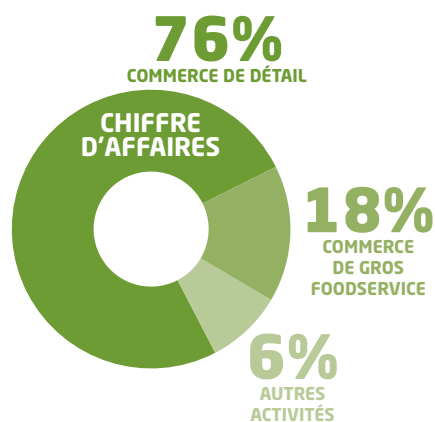
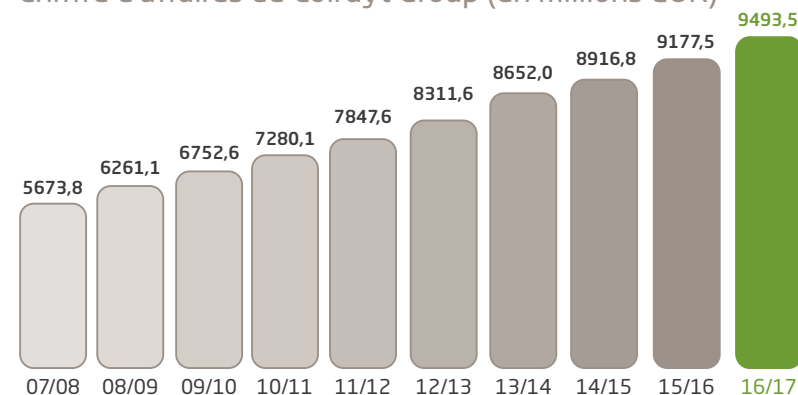
(1) Y compris les transactions avec d'autres secteurs operationels.  
(2) Y compris le chiffre d'affaires des boutiques en ligne Collect&Go, Bio-Planet, Collishop, Dreamland et Dreambaby réalisé par les magasins Colruyt.  
(3) Y compris le chiffre d'affaires des boutiques en ligne Collishop, Dreamland et Dreambaby réalisé par les magasins OKay et Bio-Planet.  
(4) Y compris le treizième mois de l'activité de RHD française Pro à Pro.



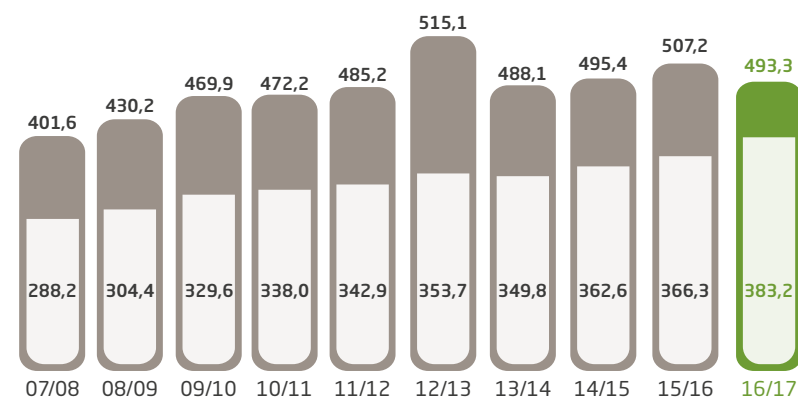


# PRINCIPAUX CHIFFRES

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



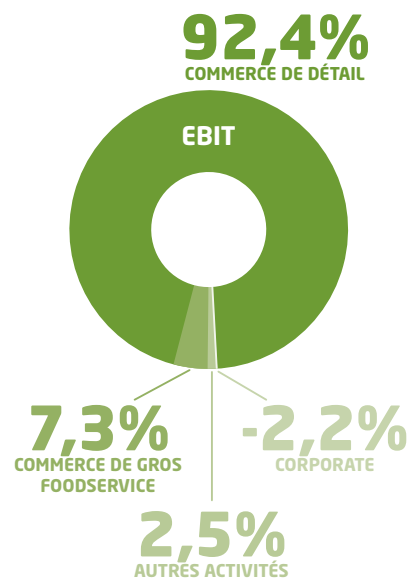
Résultats de Colruyt Group (en millions EUR)



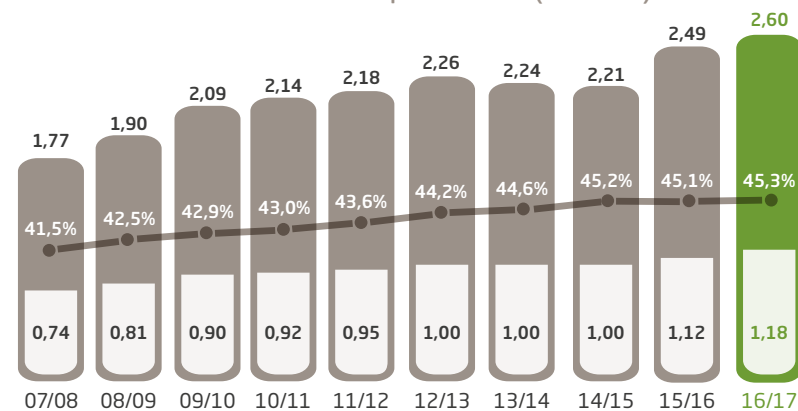
● EBIT

○ Bénéfice de l'exercice

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



Bénéfice et dividende brut par action (en EUR)



● Bénéfice net par action

○ Dividende brut par action

● Dividend pay out ratio

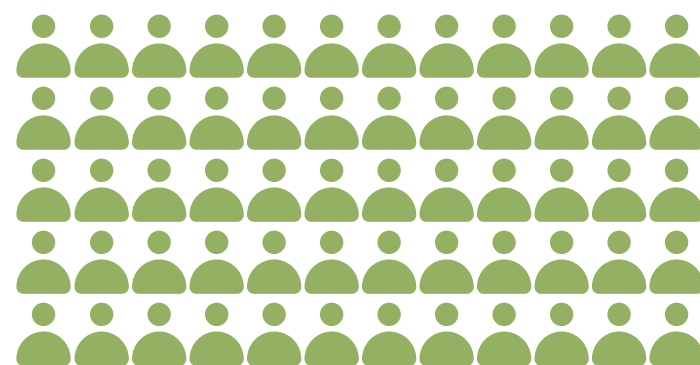
**23**  
OUVERTURES  
DE MAGASINS

**536**  
MAGASINS EN  
GESTION PROPRE

**667**  
ENTREPRENEURS  
INDÉPENDANTS EN BELGIQUE  
ET MAGASINS  
AFFILIÉS EN FRANCE

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

**387**  
MILLIONS D'EUROS  
D'INVESTISSEMENTS



**29.255**  
COLLABORATEURS

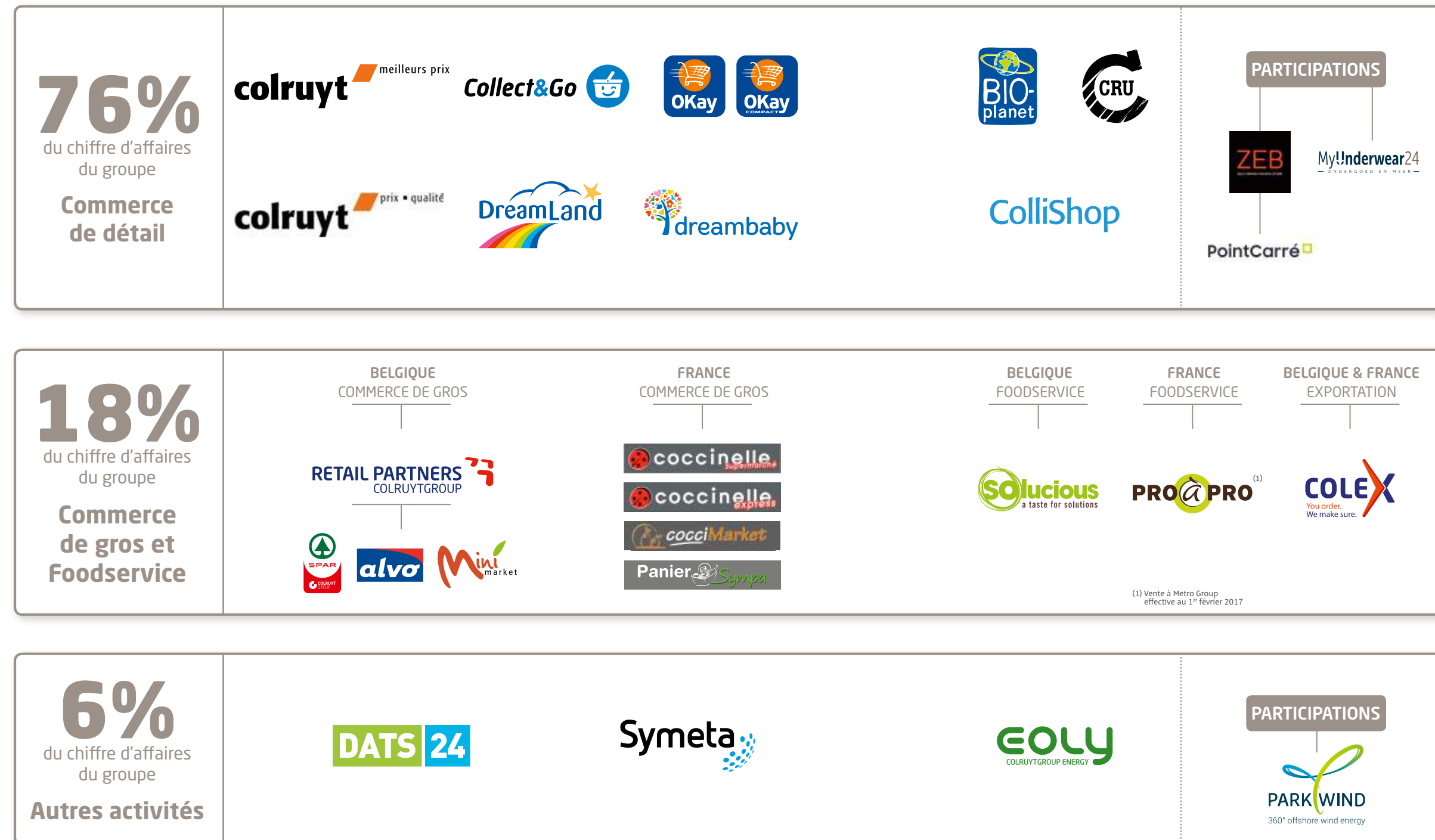
**31,7%**  
PART DE MARCHÉ  
COLRUYT, OKAY ET  
SPAR EN BELGIQUE

**253** POINTS  
D'ENLÈVEMENT  
EN BELGIQUE  
AU LUXEMBOURG  
ET EN FRANCE

**47,7%**  
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 (commerce de gros) et aux clients professionnels dans le secteur du Foodservice d'autre part, constituent l'essentiel de nos activités opérationnelles. DATS 24, Symeta et Eoly, ainsi que nos participations financières dans des parcs éoliens offshore, sont regroupés sous les autres activités.



## Répartition géographique

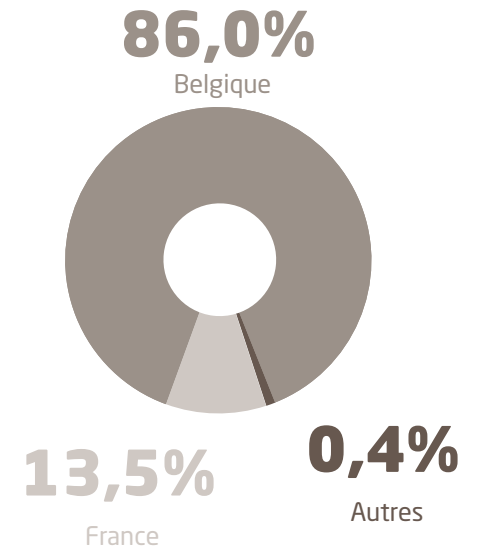
La répartition géographique repose sur les différents sites de la société mère et de ses filiales, et ce, partant de notre ambition de servir nos clients au maximum depuis leur propre région.

Nos activités commerciales et les services de support du groupe se situent donc 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 :



## Activités corporate

Les activités corporate incluent : tous les services de support, dont 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



DATS 24 inaugure sa première station CNG en Wallonie  
Page 84



Enlèvements régionaux directs pour les Banques Alimentaires  
Page 38



Les collaborateurs ont la possibilité de se rendre au travail à bord du bus-bureau  
Page 37



Start2Re-Tale : nouveau programme de formation destiné aux jeunes diplômés  
Page 96



Boni Selection lance Appetit, un repas à boire innovant  
Pages 68 & 94



XTRA : carte client unique commune à 9 enseignes et webshops  
Page 24

## 2017

04

05

06

07

08

09

10

11

12

01

02

03

## 2016

Cru ouvre son deuxième marché à Wijnegem  
Page 55



Colruyt Group annonce la vente de Pro à Pro  
Pages 80 & 81



Colruyt Group devient porte-parole des Objectifs de développement durable des NU  
Page 27



Des courses facilitées grâce à l'app « MyColruyt »  
Page 45



Inauguration officielle de Fine Food Meat 2  
Page 68



SmartWithFood aide le client à poser des choix alimentaires « sur mesure »  
Page 38



# Qui sommes-nous ?

22 Colruyt Group : une famille d'entreprises

24 XTRA, l'incarnation de notre famille d'entreprises

26 Entrepreneuriat durable

27 La durabilité dans notre A.D.N.

29 Produit

33 Environnement

37 Homme





## 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 plus de 29.000 collaborateurs. Jadis, notre renommée reposait surtout sur notre enseigne discount Colruyt, mais au cours de ces vingt dernières années, nous avons fortement diversifié nos activités. Le groupe a ainsi repris la chaîne de jouets Droomland en 1994. Au tournant du siècle, nous avons lancé de nouvelles formules, telles que le magasin de proximité Okay, 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.*

Après des débuts souvent timides, la plupart des formules sont devenues aujourd'hui des entreprises matures ayant chacune leur propre promesse de marque et leur propre public cible. 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 nous réalisons de plus en plus notre ambition, qui est de proposer des solutions pertinentes à chaque étape de la vie du client. Cette année, l'introduction de Xtra, notre carte client, notre app et notre login communs, a permis de mettre en évidence la force de notre groupe et la diversité de ses activités.

### Une mission unique

Toutes les sociétés du groupe ont donc une identité et une culture communes, résumées par notre mission et inspirées par nos valeurs-clés ancrées dans notre histoire. La croissance de notre entreprise découle de la manière dont nous traduisons notre mission et nos valeurs dans nos actions quotidiennes, au service d'un client satisfait.

### Faire la différence ensemble

L'utilisation aussi efficace et efficiente que possible des moyens disponibles fait partie de notre nature. Ce qui constituait au départ une nécessité purement économique en vue de pouvoir honorer notre promesse des « meilleurs prix », a évolué, au fil des ans, en une prise de conscience plus large de notre responsabilité en matière d'entrepreneuriat durable. Cela signifie encore toujours aujourd'hui rechercher des activités sensées et rentables afin de pouvoir continuer à entreprendre à l'avenir également. Parallèlement, par respect pour l'homme et l'environnement, nous voulons initier une spirale positive non seulement au niveau économique, mais également aux niveaux sociétal et écologique. En d'autres termes : 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.

Dans ce cadre, nous collaborons de manière intensive avec bon nombre d'acteurs et organisations à travers l'ensemble de la chaîne de production et de distribution, et œuvrons continuellement à des partenariats durables à long terme. Nous sommes tout à fait conscients du rôle d'exemple que nous remplissons et contribuons activement à ce que nos partenaires, collaborateurs, clients, etc. prennent davantage conscience du bien-fondé de l'entrepreneuriat durable. Nous croyons pouvoir les inspirer grâce à nos initiatives et les inciter à passer à leur tour à l'action. Voilà comment nous faisons la différence ensemble.

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



### Neuf valeurs et points d'attention

Colruyt Group entend poursuivre une croissance économique sensée et s'investir fortement dans le développement de l'homme et de la société, sur le long terme également. À cet effet, nous nous inspirons au quotidien des **neuf valeurs de notre groupe** : respect, simplicité, serviabilité, cohésion, croyance, espoir, espace, courage et force. Ces valeurs reflètent notre identité, nous permettent de parler le même langage et nous guident dans nos actes.

Afin de satisfaire nos clients, nous nous concentrons sur **neuf points d'attention**. La **qualité** du service ou du produit livré doit répondre au niveau attendu et être fournie **de manière efficace et efficiente**. Par ailleurs, nous voulons que les compétences de chaque **individu** soient mises pleinement à profit et que chaque **équipe** fonctionne de manière optimale. Dans ce cadre, le groupe souhaite créer un environnement de **confiance** et met également des **moyens** à disposition en vue de transposer cette confiance en actions, que nous observons et analysons **consciemment** et adaptons le cas échéant. Lorsqu'il y est satisfait, chaque équipe et chaque individu éprouvent automatiquement un sentiment positif. En découlent ainsi un **esprit d'entreprendre** et de la **joie au travail**. Deux éléments grâce auxquels les clients aiment (re)venir faire leurs courses chez nous. Tel est notre moteur, jour après jour.





## L'INCARNATION DE NOTRE FAMILLE D'ENTREPRISES

*La nouvelle carte client commune pour neuf enseignes et webshops rend notre famille d'entreprises plus soudée que jamais. Grâce à Xtra, nous facilitons la vie de nos 3.700.000 clients ; en les connaissant encore mieux, nous pourrions mieux les informer et leur offrir des avantages qui leur correspondent.*



### 1 carte, 1 app et 1 mot de passe

Le lancement de la carte client commune est une étape importante dans l'histoire de Colruyt Group et a pour but principal de simplifier et faciliter la vie des clients, en des temps qui sont déjà suffisamment complexes. Avec Xtra, le consommateur bénéficie automatiquement et immédiatement des avantages respectifs en vigueur dans neuf enseignes et webshops : Colruyt, OKay, Bio-Planet, Spar, Collect&Go, Dreamland, Dreambaby, Collishop et dès l'automne 2017, DATS 24 également. Xtra remplace quatre cartes client existantes. Elle est aussi la carte que les citoyens ont le plus en Belgique, après la carte d'identité. Les personnes qui privilégient la solution mobile disposent de l'app Xtra, qui présente les mêmes avantages que la carte ainsi que la possibilité de payer (si reliée à une app de paiement). Enfin, le login Xtra permet aux clients d'accéder dorénavant à tous les webshops de Colruyt Group au moyen d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe uniques.

### Gestion des données personnelles

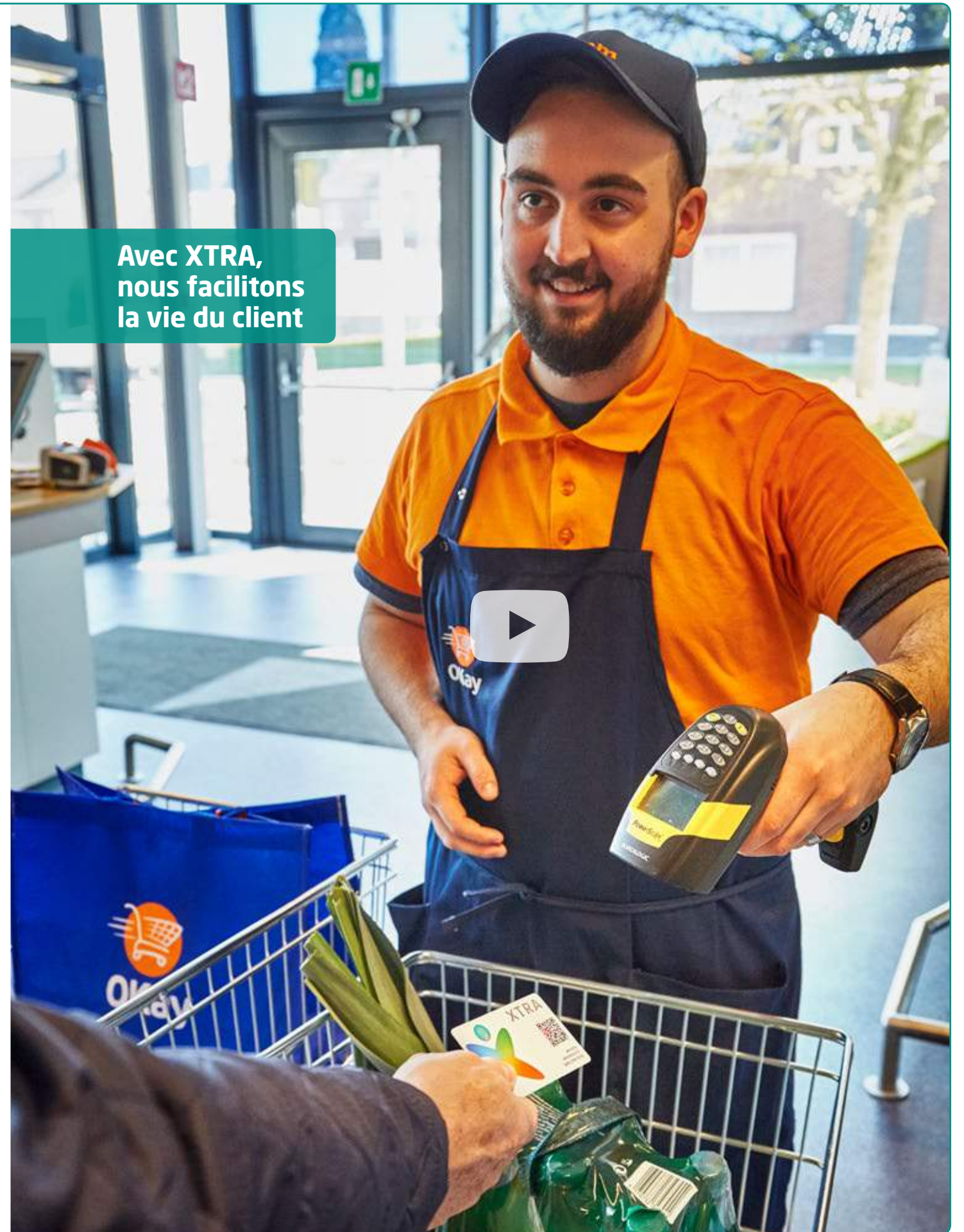
Grâce à leur login Xtra, les clients peuvent gérer eux-mêmes leurs données personnelles et choisir, par exemple, les dépliantes et newsletters qu'ils souhaitent recevoir. À terme, ils pourront également ajouter leurs préférences, notamment en termes de produits, de marques et de régimes alimentaires. Le client maîtrise à tout moment ses données et peut donc les adapter à tout moment.

### Renforcement du dialogue

Xtra nous permettra de mieux connaître, au niveau du groupe, les besoins et le comportement d'achat de nos clients auprès des différentes formules de magasins. De ce fait, nous pourrions harmoniser encore davantage nos informations, nos avantages et notre offre (en magasin) avec leurs besoins et centres d'intérêt. Ces nouvelles connaissances aidant, nous aurons également la possibilité d'adapter, par exemple, nos assortiments, voire l'implantation des magasins, aux préférences locales. Xtra renferme donc un potentiel énorme en vue d'améliorer davantage encore nos services aux clients. Une étape importante dans notre ambition d'approfondir notre relation avec eux.



**Avec XTRA,  
nous facilitons  
la vie du client**





# ENTREPRENEURIAT DURABLE

## La durabilité dans notre A.D.N.

*L'entrepreneuriat durable est inscrit dans les gènes de Colruyt Group et fait office de fil rouge dans l'ensemble de ses activités. Au départ d'un élan économique, nous voulons systématiquement initier une dynamique positive pour la société et l'environnement aussi, avec en ligne de mire un résultat à long terme. Vous trouverez ci-après une sélection des réalisations de l'exercice écoulé regroupées sous 3 grands thèmes : Produit, Environnement et Homme.*

### Ambassadeur de l'agenda de développement durable des Nations Unies

Lorsque nous créons une valeur ajoutée durable sur plusieurs fronts, nous contribuons aussi systématiquement à la réalisation des Objectifs de développement durable (SDG - Sustainable Development Goals) des Nations Unies. Ceux-ci succèdent aux objectifs du Millénaire (2000-2015) et ont pour échéance fin 2030. Les dix-sept objectifs s'articulent autour des 5 P : People, Planet, Prosperity, Peace et Partnership. Parmi ces objectifs, nombreux sont ceux qui visent un développement positif dans ces domaines.

Les SDG ont pour caractère unique le fait d'être reconnus par l'ensemble des pays. Ils constituent donc un cadre de référence universel que peut utiliser chaque autorité, organisation ou citoyen souhaitant œuvrer à un monde plus durable. Cet agenda commun fait désormais office de référence utile pour tester la durabilité d'initiatives en tout genre. Il facilite les synergies et est source de progrès.



### Inspirer et encourager

Pour diffuser le message dans le monde entier, le secrétaire général des Nations Unies, Ban Ki-Moon, a nommé plusieurs ambassadeurs internationaux, parmi lesquels la Reine Mathilde, Lionel Messi et Shakira. Au niveau belge, le réseau de durabilité The Shift et l'Institut fédéral pour le Développement durable ont élevé huit organisations au rang de « Voice » (porte-parole) des SDG, parmi lesquelles Colruyt Group.



**Nous avons accédé à la demande et nous réjouissons d'être le seul distributeur (et l'unique entreprise) à pouvoir intervenir comme « Voice » des Objectifs de développement durable pendant un an.**

En sa qualité d'ambassadeur, notre groupe s'efforce de mieux faire connaître ces objectifs auprès du grand public en Belgique. Nous entendons inspirer et encourager autant de personnes et d'organisations que possible à œuvrer elles aussi activement à un avenir plus durable. Concrètement, nous engageons l'ensemble de nos canaux de communication pour inviter le grand public à adopter les SDG. Sur notre Intranet, dans nos dépliants et sur nos sites web, nous associons par exemple chaque réalisation à un ou plusieurs objectif(s) de développement.

Le toit végétal qui surmonte le Bio-Planet d'Uccle purifie l'air et accroît la biodiversité.





## Produit

Colruyt Group s'efforce d'améliorer la durabilité de quelques milliers de produits food et non food de marques maison. Le processus est complexe, car les filières 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, en étroite collaboration avec, par exemple, les éleveurs de bétail de notre pays. Pour ce qui est des produits plus exotiques, nous nous conformons aux normes d'organismes agréés à l'échelon international, tels que RSPO (huile de palme), FSC (bois, papier) et GOTS (coton).

En toute logique, notre processus de durabilité se concentre sur l'aspect écologique : notre but est d'utiliser avec parcimonie les matières premières et de limiter au maximum l'impact de la culture, de la transformation industrielle, du transport et du traitement des déchets. Par ailleurs, nous accordons de plus en plus d'attention au bien-être animal en affinant nos priorités et en assurant un meilleur suivi des améliorations sur le terrain. Enfin, notre groupe est toujours attentif à l'aspect social. Nous tenons à ce que nos producteurs et fournisseurs nous donnent des garanties en matière de conditions de travail acceptables et de rémunération correcte.



La nouvelle plaquette de charcuterie est totalement recyclable.

## Réduction de 50% de l'impact climatique grâce à une plaquette de charcuterie recyclable

*Colruyt Group a été le premier distributeur belge à introduire des plaquettes en carton recyclables pour la charcuterie en tranches. La recherche et les tests se sont déroulés en étroite collaboration avec Fost Plus, spécialiste en matière de collecte et de recyclage.*

Le fond de la plaquette certifiée FSC se compose de 90% de fibres de papier, lui permettant ainsi de répondre à la norme de Fost Plus relative aux déchets de papier recyclables. Une fois vide, la plaquette (dépourvue du film de protection et des restes de nourriture) peut donc être triée avec les déchets de papier, ce qui permet de réduire le volume des déchets résiduels. Cette méthode est clairement indiquée sur l'emballage, car nous souhaitons susciter un changement de comportement du consommateur.

### Impact réduit de 55%

Ce nouvel emballage nous permettra d'économiser chaque année 12,5 millions de plaquettes en plastique, soit 130 tonnes. Le volume de la nouvelle plaquette étant moindre, son introduction permet également de **réduire le nombre de transports et l'espace de stockage** nécessaires. Pendant tout son cycle de vie, l'impact du nouvel emballage sur le changement climatique diminue de quelque 55% par rapport à celui des plaquettes en plastique.

**Nous durabilisons nos marques maison, de l'origine à l'emballage, en passant par la valeur nutritive**







### Partenariat européen en faveur d'une alimentation durable et saine



Colruyt Group s'est associé au développement, à l'approbation et au lancement de la nouvelle communauté d'innovation EIT Food, un partenariat européen ambitieux de grandes entreprises, d'universités et d'instituts de recherche. Nous entendons « durabiliser » ensemble la chaîne alimentaire en encourageant l'innovation, les nouvelles formations et les start-ups, et en impliquant le consommateur dans une large mesure. Les 54 partenaires couvrent l'ensemble de la chaîne : de la production, de la transformation et de la distribution à la consommation, au

conditionnement et au traitement des déchets. Ils investiront EUR 1,2 milliard sur sept ans et bénéficieront d'un cofinancement européen jusqu'à EUR 400 millions.

Dans ce cadre, le groupe examine actuellement, en collaboration avec une université, une institution de la connaissance et une entreprise, les possibilités de calculer l'impact environnemental de produits alimentaires. Parallèlement, il se penche sur l'élaboration éventuelle de scénarios automatiques en vue de réduire cet impact, ce qui lui permettrait de faire rapport à terme sur des catégories d'impact environnemental telles que les émissions de CO<sub>2</sub>, l'eutrophisation et l'utilisation du sol.

conditionnement et au traitement des déchets. Ils investiront EUR 1,2 milliard sur sept ans et bénéficieront d'un cofinancement européen jusqu'à EUR 400 millions.

Dans ce cadre, le groupe examine actuellement, en collaboration avec une université, une institution de la connaissance et une entreprise, les possibilités de calculer l'impact environnemental de produits alimentaires. Parallèlement, il se penche sur l'élaboration éventuelle de scénarios automatiques en vue de réduire cet impact, ce qui lui permettrait de faire rapport à terme sur des catégories d'impact environnemental telles que les émissions de CO<sub>2</sub>, l'eutrophisation et l'utilisation du sol.

### Précurseur dans l'évolution vers une huile de palme durable



L'organisation de protection de la nature WWF a classé Colruyt Group en 2016 parmi les précurseurs en matière d'utilisation d'huile de palme durable dans ses marques maison. En 2013, le groupe a commencé à améliorer la durabilité de six cent produits qui contiennent de l'huile de palme, en étroite collaboration avec ses producteurs-fournisseurs. Lorsque c'est possible, nous réduisons la teneur en huile de palme et privilégions une alternative présentant une meilleure composition en acides gras. Lorsque l'huile de palme est incontournable pour des raisons techniques, nous recourons intégralement depuis 2015 à de l'huile certifiée durable par la RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil). Depuis la fin 2016, quelque 78% de cette huile de palme proviennent de plantations certifiées RSPO, par le biais du processus de « Mass Balance » ou de « ségrégation », notre objectif d'ici la fin 2018 étant de parvenir à 100% d'huile de palme « ségréguée ». Dans l'intervalle, nous compensons les 22% restants par l'achat de certificats Greenpalm. Ainsi, nous soutenons les producteurs d'huile de palme qui satisfont déjà aux normes RSPO.



### Réfléchir ensemble à l'alimentation de demain

Que mangerons-nous à l'avenir ? Comment allons-nous nourrir la planète ? Deux questions fondamentales, sur lesquelles des jeunes sont invités à se pencher dans le cadre du projet « Alimentation de demain ». Un projet ambitieux, fruit d'une collaboration entre Colruyt Group, Vredeseilanden, la province du Brabant flamand et l'université de Louvain. L'« Alimentation de demain » vise concrètement à créer trois filières alimentaires durables. Plusieurs critères, tels que la nutrition et la santé, nous ont amené à opter pour le quinoa du Pérou, les haricots rouges de Tanzanie et les algues marines d'Indonésie. L'objectif est d'amener ces produits dans les rayons de nos magasins. Il est essentiel à nos yeux d'impliquer les jeunes dans ce projet. D'une part, pour qu'ils réalisent les enjeux de l'alimentation durable et d'autre part, car ils sont les consommateurs de demain. Ils suivent des modules de cours et prennent part à des débats, des panels de dégustation, des ateliers et des études de marché.

L'implication des jeunes dans des initiatives durables ne constitue pas une nouveauté pour nous. La Colibri Foundation, une initiative de notre groupe, crée également des produits durables par le biais de projets de formation avec des jeunes. Pour obtenir un complément d'informations à ce sujet, reportez-vous aux pages 104-105.



### Apprendre et s'améliorer ensemble

Les cahiers des charges destinés à nos éleveurs et fournisseurs de viande contiennent de nombreux critères en matière de qualité et de durabilité. C'est une bonne chose, mais pour progresser au maximum avec nos partenaires, nous voulons que nos cahiers des charges soient désormais plus dynamiques. En ce qui nous concerne, nous fixons un certain nombre d'objectifs. Parallèlement, nous entendons instaurer un système de surveillance afin d'avoir un meilleur aperçu des améliorations apportées par nos fournisseurs. L'interaction entre l'objectif et les résultats nous permettra de définir des priorités à la fois réalistes et ambitieuses et d'améliorer progressivement notre cahier des charges. Le premier cahier des charges évolutif, « d'apprentissage », est celui du poulet de chair, en phase de test depuis la fin 2016. Les priorités portent sur l'amélioration de la durabilité de la nourriture, de même que le bien-être et la santé des animaux. Les fournisseurs nous transmettent à intervalles réguliers leurs résultats en la matière et ensuite, un organe de contrôle indépendant traite les données. Sur cette base, nous affinons nos objectifs et le processus d'amélioration reçoit un coup de fouet supplémentaire à travers l'ensemble de la chaîne.



### Une collaboration plus étroite avec des cultivateurs locaux

Au cours de cet exercice, Colruyt Group a entamé une collaboration particulière avec les fruiticulteurs Neven Fruits Waremmes, Wolfcarius Fruit Markegem et Gebroeders Bangels Gingelom. Nous avons œuvré ensemble à la culture de deux nouvelles variétés de pommes : la Magic Star®, développée par Fresh Forward, et la Coryphée®, conçue par l'entreprise familiale ZOUK sprl. Ces deux pommes ont été sélectionnées par un panel de clients des enseignes de Colruyt Group lors de tests gustatifs.

À travers cette initiative, le groupe entend proposer des fruits qui répondent aux attentes des clients en termes de saveur, de couleur et d'origine. Il s'agit également d'allonger la saison de la pomme cultivée en Belgique et de valoriser le savoir-faire agricole local. La première commercialisation est prévue à l'automne 2019.





Notre objectif est de  
réduire ensemble notre  
empreinte écologique



## Environnement

Colruyt Group continue à œuvrer à des solutions innovantes en vue de réduire son empreinte écologique. Grâce à des projets en matière, entre autres, de réfrigération et de transport, nous sommes bien partis pour réduire de 20% nos émissions relatives de CO<sub>2</sub> d'ici 2020 par rapport à l'année de base 2008. Nous nous attendons même à atteindre cet objectif plus tôt et nous penchons d'ores et déjà sur la définition de notre ambition pour 2030.

Ainsi, notre groupe prévoit EUR 70 millions pour la rénovation de son parc de magasins, dans la mesure où il ne souhaite plus disposer que de magasins à basse énergie à l'horizon 2029. Nous poursuivons aussi nos investissements dans la production d'énergie renouvelable par l'intermédiaire de notre producteur et fournisseur d'énergie Eoly qui gère des panneaux solaires, des installations de cogénération et des éoliennes onshore. Le groupe a aussi des participations dans des parcs éoliens en mer. L'objectif ? Couvrir à 100% la consommation d'énergie du groupe avec de l'électricité verte autoproduite. Pour l'heure, le compteur affiche déjà 25%. Nous partons souvent d'un engagement partagé, par exemple au sein de Renewable Energy 100, un groupement mondial d'entreprises. Et, pour la 1<sup>re</sup> fois, Eoly Coopération a permis à des particuliers de devenir copropriétaires d'une éolienne.



Colruyt Group participe aux Retail Clean Up Days.

## Ensemble pour moins de déchets sauvages

*Notre plan quinquennal « Ensemble pour moins de déchets sauvages » a pour but d'inspirer tout un chacun à changer durablement de comportement. En septembre 2016, le groupe a par exemple démarré un projet-test d'une durée de 2 ans consistant à installer des poubelles supplémentaires sur les parkings des immeubles de bureaux et des magasins. Les premiers résultats étant prometteurs, nous poursuivrons le test et en déduirons de nouvelles normes pour les infrastructures à déchets.*

Lors des Retail Clean Up Days, nous nous sommes lancés dans une chasse aux déchets sauvages dans les environs de plus de quatre cent magasins, accompagnés parfois de clients, d'élèves, de membres d'associations voisines... Quelque 1.250 personnes ont ramassé l'équivalent de 1.500 sacs de déchets. Nous prenons part à cette initiative, car nous sommes convaincus que les consommateurs changeront de comportement dans la mesure où de très nombreuses personnes tirent sur la même corde. Nous sommes persuadés que ces actions sont plus efficaces que l'instauration d'une prime de retour des bouteilles consignées par exemple. Selon nous, cette prime ne résoudra pas la problématique des déchets sauvages. En 2017, nous organiserons à nouveau une grande action de ramassage et sensibiliserons spécifiquement à cette occasion les transporteurs et les plus jeunes.



Dans notre quête d'un transport plus durable, nous privilégions, si possible, le train et le bateau. Notamment par le biais du port de Bruxelles.



## Transport malin

Colruyt Group limite depuis longtemps déjà les kilomètres parcourus par ses camions en optimisant leur chargement et en les planifiant efficacement. Ces dernières années, le groupe investit par ailleurs de plus en plus dans des moyens de transport alternatifs.



Nous prenons part notamment au projet CITRUS, au sein d'un large consortium d'entreprises et d'instances publiques, afin de développer une **technologie** optimisant le transport de marchandises sur la base d'informations routières en temps réel. Ainsi, nous testerons des solutions consistant à informer les chauffeurs d'incidents ou de travaux et à gérer intelligemment les feux de signalisation.

Cela permettra de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>, d'améliorer la sécurité routière et de promouvoir la mobilité. Le projet CITRUS bénéficie d'une subvention de trois ans de l'Union européenne.

De la fin octobre à la fin mars, le groupe a testé, en collaboration avec des partenaires internationaux, Cool Rail, une nouvelle **liaison ferroviaire** pour produits frais entre Valence et Cologne. Il a importé chaque semaine d'Espagne plusieurs conteneurs d'agrumes. Ceux-ci étaient ensuite acheminés par camion de Cologne à notre centre de distribution à Hal, et retournaient remplis de bacs vides. Chaque cargaison parcourait 83% de kilomètres en moins par camion, soit l'équivalent d'une réduction de 70% des émissions de CO<sub>2</sub>. Nous recourrons également à Cool Rail lors de la prochaine saison des agrumes et en examinerons le potentiel durant les mois d'été avec nos partenaires.

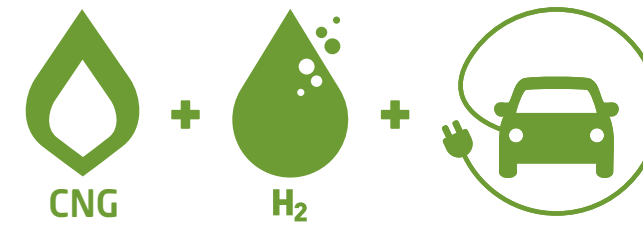


Charrettes réfrigérées avec de la glace liquide : un impact sur le changement climatique réduit de 58%.

### Réfrigération efficace

Nous avons décidé d'utiliser des réfrigérants naturels (propane ou propène) dans les installations de réfrigération de tous nos magasins d'alimentation en Belgique. Sur l'ensemble de leur durée de vie, ces installations émettront 90% de gaz à effet de serre en moins que les installations classiques recourant à un réfrigérant synthétique. En 2016, le groupe a commencé à installer ces systèmes à base d'un réfrigérant naturel dans tous les nouveaux magasins. Durant les années à venir, nous entendons également remplacer toutes les anciennes installations de réfrigération. Cette opération nous permettra de réduire de 11% les émissions totales de gaz à effet de serre de Colruyt Group en Belgique.

Notre groupe a été le premier détaillant au monde à utiliser une charrette réfrigérée recourant à de la glace liquide pour le transport de produits frais. Cette glace réutilisée en cycle continu est fabriquée avec de l'électricité verte produite par nos soins. Grâce à son autonomie et à son volume de chargement accru, l'impact de cette charrette sur le changement climatique a baissé de 58% par rapport à une charrette réfrigérée classique. À la fin de l'exercice, un peu plus de 3.800 « Liquid Ice Containers » étaient en service, soit 35% de l'ensemble des charrettes réfrigérées. Tous les anciens modèles seront remplacés d'ici la fin 2018.



### Rouler au gaz naturel et à l'électricité

Ces dernières années, notre parc automobile n'a cessé d'être plus « vert ». Ainsi, il compte environ 1.100 voitures roulant au gaz naturel (CNG), le carburant fossile le plus durable à ce jour. Dorénavant, les collaborateurs qui disposent d'une voiture de société pourront également faire leur choix parmi six modèles tout électriques. Et DATS 24, notre spécialiste du carburant, consent de nombreux investissements dans le déploiement de stations proposant du gaz naturel et des bornes de recharge électriques.



### L'hydrogène dans la logistique

Nous investissons de plus en plus dans l'hydrogène comme carburant durable, notamment pour des appareils de manutention dans notre centre de distribution, tels que des élévateurs et des transpalettes. Les piles à combustible ne doivent pas être remplacées, se remplissent très rapidement, conservent leur puissance maximale plus longtemps qu'une batterie et leur autonomie est plus longue. Actuellement, environ 35 appareils roulent déjà à l'hydrogène. Nous avons commandé au total deux cents piles de ce genre, une quantité sans équivalent pour une entreprise. Par ailleurs, nous produisons nous-mêmes l'hydrogène grâce à l'énergie provenant d'éoliennes et de panneaux solaires.



OEF

### Norme européenne en matière d'empreinte écologique

Ces dernières années, Colruyt Group a participé à un projet-pilote européen consistant à élaborer une méthodologie en vue de définir l'impact environnemental des distributeurs. **Le groupe a contribué à l'établissement des règles pour déterminer l'Organisation Environmental Footprint (OEF)** et été l'un des premiers à réaliser cet exercice global. Nous avons calculé notre impact environnemental selon quatorze catégories, allant de l'affectation des sols à la pollution de l'eau, en passant par les

émissions de particules fines. Ainsi, nous avons pu identifier les processus ayant un impact considérable au sein de notre organisation, tels que le transport et la réfrigération. Entre-temps, nous avons partagé les conclusions en interne et nous penchons en ce moment sur les actions à intégrer dans notre quotidien. Sur l'ensemble de notre chaîne, il s'avère toutefois que ce sont la production et la consommation qui engendrent l'impact majeur sur l'environnement. Nous passerons à l'action à ce niveau également en adaptant notre politique d'achat et en encourageant le consommateur à consommer plus durablement.



Le bien-être et la santé des clients et des collaborateurs sont très importants pour nous



## Un trajet domicile-lieu de travail plus « vert » grâce au bus-bureau

*Colruyt Group continue à encourager ses collaborateurs à se rendre sur leur lieu de travail de manière durable. Ainsi, depuis septembre 2016, ils peuvent faire la navette chaque jour entre Gand et nos bureaux situés à Hal à bord d'un « bus-bureau » (Office on Wheels) spécialement équipé.*

Le temps presté durant le déplacement est rémunéré. Équipé de 28 postes de travail, ce bus engendre moins de stress dû aux embouteillages et un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Après six mois de test, pratiquement tous les participants ont indiqué vouloir continuer à prendre place à bord de ce bus. Nous poursuivons donc nos investissements dans le projet pour des raisons de bien-être des collaborateurs et de durabilité. En effet, au cours de la période de test, ce moyen de transport a permis d'éviter de parcourir de nombreux kilomètres en voiture et ainsi d'émettre quelque 32,2 tonnes de CO<sub>2</sub>.

### Au travail de manière durable

Outre le bus-bureau, Colruyt Group multiplie les initiatives pour encourager ses collaborateurs à se rendre au travail de manière plus durable, à l'instar des vélos d'entreprise classiques et électriques associés à une indemnité vélo, de la gratuité des transports en commun et d'une base de données de covoiturage. Nous accélérons aussi le verdissement de notre parc automobile en investissant notamment dans des voitures au gaz naturel et des modèles 100% électriques. Les utilisateurs d'une voiture de société peuvent par ailleurs la combiner avec des transports en commun gratuits ou un vélo d'entreprise, voire l'échanger contre un supplément de salaire mensuel.



### Homme

Le bien-être et la santé de nos clients et des citoyens au sens large constituent l'une de nos priorités. C'est la raison pour laquelle nous améliorons continuellement la composition de nos marques maison et réduisons les teneurs en sel, en sucre et en matières grasses. Par ailleurs, Colruyt Group a développé une application permettant au client de faire les bons choix eu égard à son régime alimentaire individuel.

Parallèlement, nous n'oublions pas non plus les plus démunis. Ainsi, nous sommes fiers de pouvoir déployer davantage encore le concept « À table pour 1, 2 ou 3 euros ». Dans ce cadre, notre groupe collabore avec les pouvoirs publics locaux afin de permettre à des familles dans le besoin de préparer des repas à la fois bons et équilibrés. En outre, de plus en plus de magasins Colruyt cèdent directement leurs denrées alimentaires invendues, mais encore parfaitement comestibles, à des organisations locales. Ainsi, ils peuvent mettre à la disposition de leurs clients davantage de produits ayant une date limite de consommation plus lointaine. Et nous continuons à investir dans la scolarisation et la formation de jeunes défavorisés, à la fois en Belgique et dans le Sud. Enfin, notre entreprise étant axée sur l'aspect humain, nous offrons pleinement à nos collaborateurs la possibilité de s'épanouir sur les plans professionnel et personnel. De nombreuses initiatives en tout genre nous permettent de créer un environnement de travail sûr, agréable et sain.

Les navetteurs convertissent leur temps de déplacement en temps presté et donc rémunéré.





L'app SmartWithFood montre directement aux clients si les produits scannés correspondent à leur profil alimentaire.

## Une alimentation sur mesure

Aider les consommateurs à poser des choix alimentaires qui correspondent à leur profil personnel, tel est le but de l'app SmartWithFood que nous avons développée. Elle permet aux clients de scanner et de reconnaître pratiquement tous les codes-barres de nos produits. L'app indique en un instant si le produit scanné correspond au profil alimentaire du client. Elle peut tenir compte, par exemple, d'une intolérance au lactose ou au gluten, d'un régime végétarien et de nombreuses préférences en termes d'ingrédients. L'utilisateur se voit également proposer des alternatives, reçoit des indications sur les valeurs nutritionnelles et l'exercice physique à produire pour éliminer ces calories, etc. Bref, l'app facilite la vie des personnes qui veulent ou doivent poser des choix réfléchis.



Un collaborateur Colruyt prépare des colis destinés aux Banques Alimentaires.

## Moins de pertes alimentaires : les magasins cèdent directement leurs denrées alimentaires invendues à des organisations locales

Colruyt Group s'attèle à la limitation des pertes alimentaires sur plusieurs fronts. Ainsi, 97,27% de nos produits frais sont vendus et toutes nos denrées alimentaires invendues se voient réserver une fin utile. Une part accrue de celles-ci est destinée à la consommation humaine, de plus en plus de magasins Colruyt cédant directement à des organisations locales, sous la houlette des Banques Alimentaires, leurs aliments invendus, mais encore parfaitement comestibles. Fin 2016, quatorze magasins étaient passés à la distribution locale, représentant conjointement 443 tonnes de denrées alimentaires sur l'ensemble de l'année. Début 2017, le système a été étendu à 37 magasins.

Nous retirons la plupart des produits frais des rayons quatre jours avant leur date de péremption, un délai qui facilite la vie des Banques Alimentaires. Nous veillons également à ce que la chaîne du froid ne soit pas interrompue.

Nous collaborons de manière structurelle avec les Banques Alimentaires depuis 1997 déjà. Chaque jour de la semaine, leurs préposés se rendent dans nos centres de distribution pour y enlever des produits dont la date de péremption est trop rapprochée pour qu'ils soient encore livrés aux magasins. En 2016, 354 tonnes de denrées alimentaires étaient concernées. Et 234 tonnes s'y sont ajoutées durant l'action de collecte annuelle.



À l'occasion du Youca Action Day, 243 étudiants ont mis la main à la pâte pendant une journée au sein de Colruyt Group, au profit des organismes de bienfaisance soutenues par l'ASBL Youca.

## Œuvrer, avec les jeunes, à une société plus durable

Colruyt Group soutient depuis des années déjà divers projets de formation pour jeunes défavorisés, principalement dans le Sud mais aussi en Belgique, par l'intermédiaire de son fonds éducatif, la Colibri Foundation. Nous partageons avec l'ASBL Youca (Youth for Change and Action, connue précédemment sous le nom de Zuiddag) la conviction selon laquelle la formation des jeunes constitue la clé d'un avenir plus durable. L'ASBL encourage les jeunes du Nord et du Sud à bâtir ensemble une société durable et équitable. Un partenaire de rêve donc, avec lequel nous collaborons depuis douze ans déjà. Ainsi, nous avons aussi participé au Youca Action Day en 2016. Lors de cette journée, 243 étudiants ont mis la main à la pâte au sein de notre groupe, et nous avons versé l'intégralité de leur indemnité de EUR 50 à Youca. Ces fonds permettent à l'ASBL de soutenir cette année deux organisations qui viennent en aide aux jeunes des quartiers pauvres de Rio de Janeiro en matière d'enseignement et de participation. Lors de l'Action Day proprement dit, une délégation de jeunes Brésiliens a été invitée dans notre entreprise et nous les avons mis en contact avec des étudiants belges et trois stagiaires de notre projet de scolarisation en Indonésie. Un moment d'échange enrichissant, amusant et enthousiasmant à la fois pour les jeunes et pour notre groupe ! La Colibri Foundation apporte par ailleurs un soutien structurel annuel de EUR 30.000 à Youca.

## À table pour 1, 2 ou 3 euro(s)

Permettre à des familles dans le besoin de préparer des repas à la fois bons, équilibrés et bon marché constitue un véritable défi. C'est la raison pour laquelle Colruyt, la Ville et le CPAS de Courtrai ont conçu le livret de recettes « À table pour 1, 2 ou 3 euro(s) », publié toutes les deux semaines. Chaque recette est adaptée pour 3 généreuses portions et ne dépasse pas le prix de 1, 2 ou 3 euro(s) par portion. Le test a été jugé positif et Colruyt déploie à présent le concept dans toute la Belgique, en collaboration avec les communes et organismes sociaux. Colruyt proposera également les ateliers « Acheter malin » et « Des repas équilibrés et bon marché ».





# Activités

- 42 Commerce de détail
- 70 Commerce de gros
- 76 Foodservice
- 82 Autres activités
- 89 Activités Corporate
- 106 Colruyt Group en chiffres





## COMMERCE DE DÉTAIL

L'exercice écoulé, ces activités ont vu leur chiffre d'affaires progresser de 2,4% pour s'établir à EUR 7.319,0 millions. Le commerce de détail englobe les formules Colruyt Meilleurs Prix, Collect&Go, OKay, Bio-Planet, Cru, Colruyt France, Dreamland, Dreambaby et Collishop. Les résultats de Colruyt Group Fine Food sont également repris dans le « Commerce de détail », de même que les participations dans ZEB et le webshop MyUnderwear24.

- 43 Colruyt Meilleurs Prix
- 48 Collect&Go
- 50 OKay
- 52 Bio-Planet
- 54 Cru
- 56 Colruyt France
- 58 Dreamland
- 62 Dreambaby
- 64 Collishop
- 66 ZEB et MyUnderwear24
- 67 Colruyt Group Fine Food

*Colruyt Meilleurs Prix s'adresse principalement aux familles sensibles au prix et qui font leurs courses de manière rationnelle. La chaîne de magasins est connue pour ses meilleurs prix, pour ses collaborateurs compétents et prévenants ainsi que pour sa serviabilité, son efficacité et sa simplicité. L'enseigne propose un vaste assortiment de produits de qualité et prête une attention toute particulière à sa boucherie et à son département produits frais. Dans le dépliant personnalisé intitulé « Sélection pour vous », près de 1.700.000 clients reçoivent toutes les deux semaines une sélection d'offres adaptée reposant sur leurs besoins.*

*Colruyt propose depuis plus de trente ans les meilleurs prix tant pour les marques nationales que pour les marques maison et les marques premier prix. Chaque jour, des collaborateurs relèvent plus de 62.000 prix et promotions dans des magasins disséminés aux quatre coins du pays. Un concurrent propose tout de même un produit moins cher ? L'enseigne baisse aussitôt son prix.*

° 1976

**EUR 5.712,3 millions**  
chiffre d'affaires (+ 1,4%)

**237 magasins**  
(y compris 3 au Luxembourg)

**1.700 m²**  
de surface commerciale moyenne

**10.900 Food (produits frais et surgelés inclus)**  
**7.200 Non-food**  
nombre de références

**18.036**  
nombre de collaborateurs en ÉTP (+402)

**Meilleurs prix**

**colruyt.be**

# colruyt meilleurs prix

Le chiffre d'affaires des magasins Colruyt en Belgique et au Luxembourg a augmenté de 1,4% et le nombre de clients est resté stable. Les coûts opérationnels sont restés sous contrôle et Colruyt est parvenu à améliorer sa marge brute, notamment grâce à l'accroissement du volume d'achat et à la diminution de la pression promotionnelle, principalement durant le premier semestre.

Différents facteurs expliquent la hausse du chiffre d'affaires. Premièrement, le rôle positif joué par l'inflation. Les fruits et légumes n'ont rien perdu de leur popularité auprès des clients et le distributeur a renforcé son positionnement en termes de meilleurs prix grâce à des campagnes marketing couronnées de succès. La formule de magasins a également astucieusement joué la carte des diverses saisons. Ainsi la période de fin d'année fut-elle une franche réussite grâce à la force de la campagne marketing, à l'exécution sans faille de la chaîne logistique et à l'implication de nos collaborateurs en magasin. Les réservations des webshops de Collect&Go, Collishop, Dreamland et Dreambaby retirées par les clients dans une succursale Colruyt sont reprises dans le chiffre d'affaires de Colruyt.

Si l'on considère les conditions difficiles du marché, il s'agit de nouveau là d'une prestation de premier ordre. La chaîne de magasins constate que les clients se montrent plus réfléchis dans leurs achats. Certains les étalent et font donc plus souvent leurs courses et dépensent moins à la fin du mois. Par un hasard du calendrier, cet exercice ne comptait aucune période de Pâques car l'exercice précédent en comptait deux. Par ailleurs, les hard discounters élargissent leur assortiment aux marques nationales, misent davantage sur les produits frais et se lancent eux aussi dans des campagnes marketing agressives. Enfin, certaines catégories d'articles subissent la pression de l'e-commerce et l'augmentation des accises a eu un impact sur la vente des boissons alcoolisées.

### 8.000 m² supplémentaires

Cet exercice a vu l'arrivée d'un nouveau magasin. Le Colruyt de Walcourt a ouvert ses portes fin mars 2017. Par ailleurs, la succursale de Quiévrain a cessé ses activités en janvier 2017. Les collaborateurs de ce magasin ont tous été réorientés vers les magasins Colruyt des environs. Cinq succursales ont été agrandies et trois magasins ont intégré un immeuble flambant neuf et plus spacieux. Au total, ce sont donc près de 8.000 m² supplémentaires qui ont été créés.

de ses magasins : Wi-Fi gratuit, appareils mobiles pour le personnel, apps pour smartphones, etc. Une dizaine d'ouvertures de magasins est prévue dans les années à venir, à commencer par Épinois.

### Poursuite du déploiement de la nouvelle génération de magasins

Le déploiement de la nouvelle génération de magasins Colruyt se déroule comme prévu. Durant l'exercice écoulé, douze magasins ont été transformés et dotés de ce nouveau concept, et 69 magasins en ont adopté le « Look & Feel ». À la clôture de l'exercice, l'enseigne comptait 36 magasins de quatrième génération et 130 magasins en arboraient les codes. Neuf boucheries traditionnelles ont été transformées en boucheries ouvertes en libre-service. Le déploiement de la quatrième génération sera terminé pour la fin de l'année 2017.



Ce nouveau concept fait la part belle aux meilleurs prix de Colruyt et permet aux clients de faire leurs courses de manière encore plus agréable et efficace.

### Poursuite de la croissance au Luxembourg

Les trois magasins du Grand-Duché de Luxembourg réalisent les prévisions et affichent une rentabilité positive. Tout comme en Belgique, les clients sont certains d'y trouver les meilleurs prix. Par ailleurs, les magasins Colruyt luxembourgeois jouent sagement la carte de la culture locale en proposant des produits régionaux et portugais. Durant l'exercice à venir, un quatrième magasin ouvrira ses portes à Wemperhardt, tout près de la frontière belge. Trois autres ouvertures de magasins sont prévues pour les années à venir.

### Trois catégories de marque claires

L'année 2016 a vu les anciennes marques propres subsistantes de Colruyt Group, dont le nombre était au départ supérieur à cinquante, passer sous une seule et même marque maison : Boni Selection. Colruyt choisit délibérément de structurer les trois catégories de marque de manière étendue et approfondie : les marques nationales, la marque maison Boni Selection et la marque premier prix Everyday. Ainsi, les clients peuvent aisément comparer le prix et la qualité et faire leurs courses efficacement. L'enseigne constate qu'Everyday et Boni Selection gagnent en popularité et que l'évolution des ventes de marques nationales est à la traîne. Pour en savoir plus sur la simplification des marques, reportez-vous à la page 95, sous Corporate Marketing.



### Partenariats durables avec les fournisseurs

Colruyt entend développer à long terme des partenariats durables avec ses fournisseurs. Aussi la chaîne de magasins lance-t-elle régulièrement diverses initiatives afin de les soutenir. Citons notamment, pour cet exercice, les actions barbecue régionales sur les parkings des magasins en vue de promouvoir la viande des éleveurs belges. Par ailleurs, et pour la troisième année consécutive, Colruyt et OKay ont marqué leur soutien aux producteurs de pommes et de poires belges. Ainsi, 250.000 bouteilles de pur jus de pommes pressées et autant de bouteilles de jus de pommes-poire ont été vendues sous la marque maison Boni Selection. Le jus était produit à base de pommes Jonagold et de poires Conférence de quelques fournisseurs de fruits attirés. Colruyt Group leur a apporté son soutien en raison de la surproduction et des bas prix dont souffre le secteur, notamment à cause de l'embargo à l'exportation vers la Russie.

### La carte XTRA pour près de 3 millions de clients

Dès le 4 avril, près de 3 millions de clients Colruyt ont reçu leur nouvelle carte client Xtra dans leur boîte aux lettres. Cette carte remplace la carte Extra bien connue, lancée en 2008. Grâce à Xtra, les clients Colruyt continuent de bénéficier de toutes les réductions en plus des meilleurs prix. Colruyt n'a pas lésiné sur le temps investi ni sur les moyens employés pour soutenir son lancement. Les collaborateurs avaient été bien préparés et les clients largement informés à l'aide de dépliants, de newsletters, d'une page d'accueil, de médias sociaux et d'affichages numériques dans les magasins, sans oublier les collaborateurs proprement dits. Pour tout complément d'information sur Xtra, reportez-vous aux pages 24 et 25.



**Grâce à XTRA, les clients continuent de recevoir toutes les réductions en plus des meilleurs prix**

### MyColruyt : l'appli des listes de courses

En octobre 2016, l'enseigne a lancé l'app « MyColruyt » pour Android et iOS. L'app gratuite pour smartphone est simple et fonctionnelle ; elle permet aux clients de faire leurs courses encore plus rapidement et efficacement. Grâce à MyColruyt, ils peuvent composer des listes de courses intelligentes. Ils peuvent choisir dans l'assortiment complet de leur magasin et sélectionner des ingrédients issus des 6.000 recettes Colruyt. Ils y retrouvent également tous les prix pratiqués par leur magasin, détectent immédiatement tous les produits associés à un prix rouge ou à une réduction et peuvent sauvegarder leurs articles favoris. De nombreuses mises à jour sont prévues. Notamment la fonction de recherche étendue, avec des filtres supplémentaires, entre autres pour les produits végétariens. Au 31 mars 2017, 136.500 clients avaient téléchargé l'app.



**Pratiquement tous les magasins Colruyt proposent désormais le Wi-Fi gratuit**

### Nouvelles applications numériques pour les collaborateurs en magasin

L'assistant numérique personnel (PDA) des collaborateurs en magasin s'est vu doté de fonctionnalités supplémentaires. Les collaborateurs peuvent désormais l'utiliser pour consulter leurs dépêches et tâches à effectuer et préparer les réservations pour Collect&Go. Ces appareils font office d'ordinateurs de poche, de scanners de codes-barres et optimisent les processus organisationnels. Ils rendent le travail des collaborateurs plus agréable et améliorent leur savoir-faire et leur serviabilité vis-à-vis des clients. Les collaborateurs utilisent cet appareil pour de nombreuses tâches : augmentation du stock, demande d'étiquettes, consultation d'informations sur les produits, comptages et contrôles des prix, etc.

### Wi-Fi gratuit en magasin

Colruyt multiplie le recours aux outils numériques afin de simplifier la vie des clients. Par exemple, pratiquement tous les magasins Colruyt proposent désormais le Wi-Fi gratuit. Ainsi, les clients détenteurs d'un smartphone peuvent trouver rapidement et gratuitement les informations qu'ils recherchent tout en faisant leurs courses, notamment par le biais de l'app MyColruyt. Depuis 2015, les clients ont la possibilité de payer leurs achats par smartphone dans tous les magasins en utilisant le Wi-Fi gratuit. De plus, Colruyt a lancé un site web flamant neuf et réactif au printemps 2016.

### Gestion et échange numériques des informations sur les produits

Depuis cet exercice, Colruyt Group recourt au Global Data Synchronisation Network (GDSN) afin d'assurer l'exactitude et l'actualisation de ses informations sur les produits et de les échanger encore plus efficacement, simplement et rapidement avec ses partenaires. GDSN est une base de données contenant

diverses données relatives aux produits : informations logistiques et relatives aux fournisseurs, identification des marchandises, origine, mentions, informations nutritionnelles, valeurs nutritives, informations d'étiquette, etc.

Le groupe collabore dans ce cadre avec GS1, une organisation indépendante qui regroupe en une seule et vaste source de données toutes les informations provenant des banques de données GDSN. Le groupe a également utilisé les informations sur les produits de GDSN pour le développement de SmartWithFood. Cette app aide les consommateurs à opérer des choix alimentaires plus judicieux et à trouver rapidement les produits qu'ils recherchent ou dont ils ont besoin pour leur santé. Pour obtenir un complément d'informations à ce sujet, reportez-vous à la page 38.

### Une mise en rayon plus efficace

De plus en plus de marchandises sont livrées dans des box spéciaux ou sur des demi-palettes à placer immédiatement dans le rayon. Ce système One Touch accroît l'efficacité du processus logistique et du travail en magasin. Comme les collaborateurs ne doivent plus placer séparément les marchandises dans les rayons, le nombre de manipulations s'en trouve réduit dans les centres de distribution comme dans les magasins. Et l'efficacité et l'ergonomie s'en trouvent nettement améliorées. Après les pommes de terre, les oignons, le Nutella, la Javel, l'eau distillée et les bières régionales, les boissons rafraîchissantes, l'eau, le lait et les jus de fruits sont désormais aussi placés en rayon selon ce procédé. Colruyt se réjouit de constater la disposition des fournisseurs à livrer les articles sur des demi-palettes afin de participer à la réalisation de la méthode One Touch. La chaîne de magasins espère convaincre un nombre croissant de fournisseurs à l'avenir.







## Colruyt prend différentes initiatives pour impliquer les enfants dans la cuisine et l'alimentation en général

### Cuisiner, un jeu d'enfants

Le dernier livre de cuisine de Colruyt contient uniquement des recettes destinées aux chefs en herbe. « Cuisiner, un jeu d'enfants » propose aux enfants entre six et dix ans de servir de véritables plats variés et entend les motiver à apprendre à cuisiner. Colruyt prend différentes initiatives pour impliquer les enfants dans la cuisine et l'alimentation en général. Citons l'exemple de Cooking Class, par lequel le distributeur propose aux écoles un programme de cours prêts à l'emploi pour une alimentation et une cuisine équilibrées à l'école.

### La marque la plus significative et la meilleure réputation

Le consommateur belge considère Colruyt comme la marque la plus significative. C'est ce que révèle une enquête menée par Havas. À la fois agence de publicité et société de communication, l'entreprise a interrogé, pour les besoins de son rapport « Meaningful Brands » annuel, 30.000 consommateurs de par le monde sur leur perception des marques. En Belgique, la chaîne de magasins a terminé à la première place, devant Google et Côte d'Or.

En outre, le détaillant a, pour la sixième fois en sept ans, acquis la meilleure réputation dans l'enquête consommateur annuelle RepTrak. Avec un total de 80,1 points, la chaîne de magasins a largement devancé Brussels Airlines (74,3) et Spadel (72,1). L'influence de la durabilité sur la réputation a également fait l'objet de l'enquête cette année. Là aussi, Colruyt a enregistré le meilleur résultat (73,3), devant Spadel (67,7) et Janssen Pharmaceutica (67,0).

### Certifié le moins cher par Test-Achats

Colruyt demeure la chaîne de supermarchés la moins chère de Belgique. Ce constat a une nouvelle fois été confirmé par l'organisation de défense des consommateurs Test-Achats dans son enquête annuelle sur les prix. L'enseigne est la moins chère pour les clients qui achètent un panier mixte de marques nationales, marques maison et marques premier prix. En outre, Colruyt propose également le panier le moins cher pour les produits premier prix et les meilleurs prix pour le panier composé uniquement de marques nationales. Test-Achats a comparé 118.000 prix dans 710 magasins appartenant à vingt chaînes de supermarchés. Le rapport d'été de GfK a également attribué la première marche du podium à Colruyt, ex-æquo avec OKay. Pour obtenir un complément d'informations à ce sujet, reportez-vous à la page 50.

### Améliorer le tri en magasin

La campagne « Mieux trier » a remporté un franc succès dans les magasins. Lancée en 2016, cette action a battu plusieurs records. Colruyt a recyclé plus de 31.000 tonnes de carton (+4% par rapport à 2015) et réalisé un taux de recyclage de plus de 80%. Pour la première fois, Colruyt a offert davantage de denrées aux Banques Alimentaires par le biais de ses magasins que de ses centres de distribution et a battu par la même occasion un nouveau record en termes de dons alimentaires avec 797 tonnes. La chaîne de magasins sensibilise également ses collaborateurs à s'attaquer à la problématique des déchets sauvages. Pour obtenir un complément d'informations à ce sujet, reportez-vous à la page 33.



### Étendre les livraisons silencieuses

Colruyt Group est ravi de constater l'entrée en vigueur dans la réglementation environnementale flamande (VLAREM) des normes sonores adaptées pour les livraisons aux détaillants. Cette adaptation offre un cadre légal au chargement et au déchargement dans les magasins. En concertation avec la localité et le voisinage concernés, le groupe peut ainsi prévoir le cas échéant des fenêtres de livraison de ses magasins dès l'aube ou en fin de soirée.

Colruyt a testé abondamment les livraisons silencieuses en Flandre durant les heures creuses dans le cadre du projet PIEK et est convaincu de leurs nombreux avantages. Outre une amélioration de la sécurité routière, les chauffeurs passent moins de temps dans les embouteillages, ce qui entraîne une réduction de la consommation de carburant et, par conséquent, une diminution des émissions. Et le détaillant de gagner en efficacité : temps de parcours raccourcis, utilisation plus ciblée du matériel disponible, chauffeurs moins stressés, etc. Colruyt espère que la Région wallonne et la Région de Bruxelles-Capitale adopteront également à l'avenir un cadre légal régissant les livraisons silencieuses aux heures creuses.

### Collaborer avec des entreprises de travail adapté

Colruyt collabore étroitement avec des entreprises de travail adapté pour l'emballage et le conditionnement des marchandises. Les fruits et légumes, les articles Non-food et les bières régionales sont encore traités en interne. L'emballage des denrées alimentaires et des marchandises avec film thermorétractable, comme les lessives et les parfums, est sous-traité. La collaboration avec des entreprises de travail adapté améliore la maîtrise des coûts et, simultanément, Colruyt démontre son engagement social. Les soixante collaborateurs qui se chargeaient autrefois de ces tâches ont tous retrouvé un autre emploi au sein de Colruyt Group.

## Les livraisons silencieuses durant les heures creuses améliorent la sécurité routière et l'efficacité

### Œuvrer ensemble à une logistique sûre

Colruyt prête en permanence une attention toute particulière à la sécurité, y compris dans la formation de ses collaborateurs. Ainsi, tous les départements des centres de distribution se sont penchés cette année sur le thème « Œuvrer ensemble à une logistique sûre ». Grâce à des ateliers notamment, les collaborateurs apprennent à se dire ce qui est sûr et ce qui ne l'est pas. Ainsi Colruyt entend-il créer une culture du travail où la sécurité est une évidence pour chaque collaborateur et sensibiliser chacun à l'impact qu'aurait un comportement spécifique.

### Plaidoyer pour une taxe kilométrique intelligente

Au 1<sup>er</sup> avril 2016 est entrée en vigueur en Belgique la tarification kilométrique pour les camions. Si cette entrée en vigueur a entraîné une augmentation de 8% des coûts du transport, Colruyt Group ne constate aucun impact visible sur la mobilité. Le groupe estime que la forme actuelle de cette taxe n'est pas en mesure d'améliorer la problématique de la mobilité. La technologie n'est pas encore au point, elle est chère et son impact est trop limité. À l'instar de Comeos, Colruyt Group plaide pour une taxe kilométrique intelligente liée au lieu et au moment de la journée. Par ailleurs, le distributeur compte sur les pouvoirs publics pour investir l'argent perçu par cet impôt dans une meilleure infrastructure.

### Un flux de marchandises encore plus efficace

Depuis cet exercice, Colruyt enregistre le flux de ses supports logistiques au travers de toute la chaîne d'approvisionnement. Ce faisant, la chaîne de magasins obtient une vue d'ensemble sur le flux de marchandises et peut, par ce biais, dégager des gains en efficacité et favoriser leur cheminement.

### Un layerpicker automatique pour approvisionner tous les magasins

Le nouveau centre logistique d'Ath/Lessines a vu augmenter la capacité du layerpicker automatique. Cette installation compose désormais des palettes par couche où sont empilés, sur plusieurs couches, des articles Food à forte rotation, tels que les eaux et les bières. Ainsi, le centre de distribution est en mesure de livrer davantage 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 par couche favorisent l'ergonomie et permettent un gain de place appréciable dans le centre de distribution pour d'autres activités.



# Collect&Go

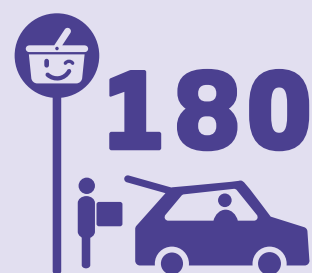


**Collect&Go entend se profiler davantage comme le service d'achats en ligne le plus convivial et le plus fiable.**

*Collect&Go facilite les achats. Le service d'achats en ligne de Colruyt Group se distingue par sa fiabilité, ses produits frais de qualité et l'amabilité de ses collaborateurs. Les clients peuvent choisir parmi l'assortiment de Colruyt et de Bio-Planet sur collectandgo.be. Ils réservent leurs achats avant minuit et vont les retirer 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 possède 180 points d'enlèvement en Belgique et au Luxembourg, dont 170 appartenant à un magasin Colruyt. Les dix points d'enlèvement restants sont installés en site propre. Dans 177 points d'enlèvement, les clients viennent retirer leur réservation et la chargent eux-mêmes dans leur véhicule. Dans les drives Collect&Go de Wilrijk, Roulers et Sint-Niklaas, les collaborateurs du magasin chargent les achats dans le véhicule et les clients paient uniquement 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.*



Le service d'achats en ligne domine le marché alimentaire belge en ligne depuis quelques années déjà et maintient son rythme de croissance sur un marché très concurrentiel. Quatre magasins Colruyt se sont vus doter d'un point d'enlèvement ; le chiffre d'affaires a augmenté de 15% et Collect&Go a attiré 75.000 nouveaux clients. Les clients montrent leur confiance dans le savoir-faire de Collect&Go et réservent davantage de produits frais que les clients des magasins conventionnels. Le panier reste nettement plus élevé en ligne qu'en magasin.

Collect&Go entend poursuivre sa croissance dans les années à venir et se profiler davantage comme le service d'achats en ligne le plus convivial et le plus fiable. Durant l'exercice à venir, Collect&Go prévoit huit nouveaux points d'enlèvement et quinze extensions de points d'enlèvement existants.



les points d'enlèvement jouxtant un magasin disposent désormais de leurs places de parking dédiées. Ainsi, les clients Collect&Go ont l'assurance de pouvoir enlever rapidement et aisément leurs achats en cas de forte affluence en magasin.

## 80 points d'enlèvement pour Bio-Planet

Fin 2015, Collect&Go a étendu son service aux produits de Bio-Planet. Après un lancement délibérément restreint, le test a été jugé positif et a ensuite donné lieu à son déploiement. Les clients peuvent à présent enlever des produits Bio-Planet dans quatre-vingts points d'enlèvement Collect&Go.

## Préparation plus efficace dans les magasins

Collect&Go a introduit un nouveau système de préparation en magasin (WRS) pour PDA, permettant aux collaborateurs de préparer plus précisément et plus rapidement encore les réservations. L'introduction de ce système WRS a lui aussi généré un gain en efficacité. 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.

## Un score de satisfaction élevé

Les clients Collect&Go apprécient énormément l'amabilité et la qualité du service d'achats en ligne. C'est ce qu'il ressort d'une enquête en ligne que Collect&Go a fait mener auprès de ses clients afin de mesurer son Net Promotor Score (NPS). Le NPS décrit le taux de probabilité selon lequel une personne est susceptible de recommander une organisation à un ami ou à un collègue. Le service d'achats en ligne a réalisé le score particulièrement élevé de 73,5 sur 100.

## Record de fin d'année

Le service d'achats en ligne a battu tous les records pour Noël. Durant la semaine précédant Noël, 40% de réservations supplémentaires ont été enregistrées sur collectandgo.be par rapport à l'année précédente. Plus de la moitié des réservations ont été réalisées le soir, entre 18 et 23h. Le record absolu du nombre de réservations a été mesuré le 23 décembre. Les 23 et 24 décembre, plus de 1.000 collaborateurs ont rempli l'équivalent de trois terrains de football de box pliants regorgeant de marchandises. C'est en partie grâce à cette formidable période de fin d'année que le mois de décembre 2016 fut le meilleur mois jamais enregistré par Collect&Go.







Les **magasins de proximité** **OKay** se distinguent par leurs collaborateurs aimables habitant dans les environs, un vaste assortiment de produits frais de qualité et les meilleurs prix des alentours. Les clients **OKay** font leurs achats de manière rapide, facile et bon marché. Les magasins possèdent un **assortiment complet sur une surface compacte**, de grands parkings et des heures d'ouverture étendues. Les magasins de proximité jouxtent des voies d'accès à forte fréquentation, à proximité du centre des villages.

*OKay offre une belle sélection de marques nationales, de marques maison et de marques premier prix. Outre le pain frais, des viennoiseries sont également cuites tous les jours en magasin. L'offre intéressante en produits de commodité et préparés constitue également un atout.*

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

- ° 1998
- EUR 845,7 millions  
chiffre d'affaires conjoint OKay, Bio-Planet et Cru (+11,5%)
- 129 magasins  
(y compris 6 magasins OKay Compact)
- 400-650 m<sup>2</sup>  
de surface commerciale moyenne
- 6.400  
nombre de références
- 1.854  
nombre de collaborateurs en ÉTP (+243)
- Rapide, facile et bon marché
- okay.colruytgroup.be

OKay a une nouvelle fois réalisé un formidable exercice. Une solide performance sur un marché difficile, où les discounters investissent tant et plus dans l'expérience en magasin et vendent désormais des marques nationales. La marge est restée stable et le chiffre d'affaires a connu une croissance supérieure aux prévisions, principalement grâce à l'ouverture de dix nouveaux magasins : huit succursales OKay et deux magasins urbains OKay Compact. Par ailleurs, les magasins existants ont à nouveau attiré davantage de clients et les festivals de carte OKay ont remporté un franc succès. Bien que les nouveaux clients consacrent globalement moins d'argent lors de leurs premières visites, le panier d'achats moyen est resté stable.

OKay continue de jouer la carte du prêt-à-consommer et des produits frais et sains. Le magasin de proximité propose pour ce faire des plats préparés, des produits végétariens, des salades préemballées et des emballages refermables. OKay gagne également en popularité comme point d'enlèvement pour les réservations du webshop de Collishop. Les réservations des webshops de Collishop, Dreamland et Dreambaby retirées par les clients dans une succursale OKay sont reprises dans le chiffre d'affaires de OKay.

### Poursuite de l'ouverture de nouveaux magasins

Durant cet exercice, OKay a ouvert huit magasins de proximité : à Pepingen, Zoersel, Diegem, Loppem, Hoeilaart, Grobbendonk, Nandrin et Bernissart. Le magasin OKay Rinsdelle (Etterbeek) a définitivement fermé ses portes. Le bien en location qui l'abritait sera démoli pour laisser place à une maison de repos. Les collaborateurs ont été réaffectés dans des magasins de Colruyt Group des environs. OKay prévoit environ six ouvertures par an dans les années à venir. L'enseigne entend poursuivre sa croissance par l'amélioration de sa notoriété et par l'ouverture de nouvelles succursales. OKay vise les 180 magasins à terme.

### OKay Compact, source d'enseignements

Deux nouveaux magasins OKay Compact ont ouvert leurs portes : l'un à Anvers et l'autre à Bruxelles. Aucune ouverture de magasin n'est prévue pour l'exercice à venir. OKay Compact est extrêmement satisfait de ses succursales, et le chiffre d'affaires et les réactions des clients confirment que l'enseigne a raison de répondre aux besoins d'un public urbain et de l'urbanisation croissante. L'objectif pour les années à venir est de poursuivre la croissance tout en continuant à tirer des enseignements des besoins et des exigences d'un concept urbain.

### Poursuite du déploiement de la deuxième génération

OKay poursuit le déploiement du concept de sa nouvelle génération de magasins. Tous les nouveaux magasins répondent au concept de deuxième génération introduit durant l'exercice précédent. Les magasins affichent une allure contemporaine et le confort du client s'en trouve amélioré. OKay a apporté quelques modifications sur la base du retour des clients et de ses propres observations. Les plinthes ont ainsi été adaptées. OKay passe aussi aux surgélateurs-coffres à couvercle en verre pour des raisons de durabilité.

### OKay et Colruyt en tête du rapport d'été GfK

Avec le même score de 8,50, OKay et Colruyt s'adjugent la première place du classement général du rapport d'été de GfK. Ce dernier mesure la satisfaction des clients au niveau des avantages, du rayonnement et de l'amabilité. Colruyt conserve sa première place parmi les chaînes nationales dans la catégorie « Avantages », devant OKay. OKay s'adjuge la catégorie « Amabilité », devant Spar et Colruyt. OKay remporte également la palme dans la catégorie « Rayonnement », devant Makro et Colruyt. Le bureau d'études indépendant GfK a demandé à quelque 5.000 clients de supermarchés d'évaluer leurs magasins.



La nouvelle génération de magasins OKay améliore le confort des clients.

### Le site web fait peau neuve

OKay a lancé la nouvelle mouture de son site web en mars 2017. Celui-ci respire la fraîcheur et la modernité. Les clients peuvent y trouver le dépliant, des informations sur le magasin le plus proche et les avantages inspiration en cours. Par ailleurs, le site web est désormais consultable sur smartphone et tablette également.



### Semaine de fête pour le lancement de XTRA

En vue de soutenir l'introduction de Xtra, OKay a lancé le dépliant « Semaine de fête », qui contenait sept recettes simples et délicieuses, telles que le spaghetti bolognaise et le poulet-frites à la compote de pommes. Du 5 au 11 avril, les clients ont bénéficié d'une remise intéressante sur les ingrédients sur présentation de la carte ou de l'app Xtra à la caisse. Le dépliant thématique « Semaine de fête » accompagnait le dépliant OKay dans les boîtes aux lettres des clients.







**Bio-Planet** est un supermarché bio proposant un vaste assortiment de **produits biologiques et écologiques abordables**.

L'espace fraîcheur et le comptoir traiteur proposent une offre unique composée de viande, produits végétariens, préparations et fromage. L'enseigne bio inspire ses clients dans le tout bon tout bio et se distingue par ses collaborateurs compétents et accueillants. Les clients peuvent aussi faire leurs achats en ligne grâce à **Collect&Go**. Ils enlèvent ensuite leur réservation dans un point d'enlèvement Collect&Go.

Pour Colruyt Group, Bio-Planet fait figure de précurseur en termes d'alimentation biologique et de **durabilité**. Là où les circonstances le permettent, Bio-Planet applique les dernières techniques écologiques dans ses nouvelles succursales. Ainsi, les nouveaux établissements consomment moins d'énergie grâce à l'éclairage LED et aux coupoles de lumière. De plus, la majorité des magasins est équipée de bornes de recharge pour véhicules électriques.

° 2001

**EUR 845,7 millions**  
chiffre d'affaires conjoint Okay, Bio-Planet et Cru (+11,5%)

**24 magasins**

**650 m<sup>2</sup>**  
de surface commerciale moyenne

**6.000**  
nombre de références

**530**  
nombre de collaborateurs en ETP (+75)

**Tout bon tout bio**

**bioplanet.be**

Les résultats de Bio-Planet sont en corrélation avec les prévisions. Le chiffre d'affaires a connu une forte hausse, principalement due à l'ouverture de cinq nouveaux magasins : Huy, Sint-Niklaas, Braine-l'Alleud, Uccle et Roulers. Le Bio-Planet d'Uccle est la première succursale de la Région de Bruxelles-Capitale et, avec Huy et Braine-l'Alleud, l'enseigne bio entend renforcer sa présence en Wallonie. Par ailleurs, les magasins existants ont attiré un nombre plus élevé de clients, notamment grâce aux actions marketing couronnées de succès que furent l'action autocollants et le mois de la dégustation. L'afflux massif de nouveaux clients a entraîné une légère baisse du panier d'achats moyen. Cette diminution est normale dans la mesure où les nouveaux clients dépensent moins lors de leurs premiers achats.

La vente de produits bio en Belgique a le vent en poupe depuis plusieurs années et cette tendance ne fera que s'accroître durant les années à venir. Ce phénomène rend le marché d'autant plus concurrentiel. La vente de produits bio est en hausse chez les détaillants traditionnels, des acteurs étrangers pénètrent sur le marché urbain belge et les initiatives bio à petite échelle se multiplient, principalement en Wallonie et à Bruxelles.



## Maintenir la tendance

Bio-Planet recherche, au travers de différents projets internes, une manière de rendre les produits bio encore plus accessibles pour le consommateur, notamment en œuvrant à la perception des prix. Par ailleurs, l'enseigne bio est fortement sollicitée pour l'ouverture de nouveaux magasins et entrevoit des possibilités principalement en périphérie des grandes villes. Afin de répondre à cette demande croissante, Bio-Planet prévoit d'ouvrir trois nouveaux magasins par an dans les années à venir. De nouvelles succursales ouvriront leurs portes à Machelen, Marcinelle et Mol l'année prochaine. Un potentiel de soixante magasins est prévu à terme.

Afin de soutenir sa croissance, Bio-Planet entend constituer toujours davantage de partenariats durables avec ses fournisseurs afin de s'assurer de volumes plus importants. En outre, l'enseigne poursuivra dans les années à venir ses investissements dans l'évolution et la formation de ses collaborateurs et la professionnalisation de son fonctionnement interne afin d'accroître son effectivité et son efficacité. C'est de cette manière que Bio-Planet entend maintenir la tendance et poursuivre la rentabilisation de sa formule.

## Les clients Bio-Planet sont les plus satisfaits

Pour la première fois, l'organisation de défense des consommateurs Test-Achats a étudié la satisfaction des clients auprès des consommateurs belges. Cette étude révèle que les clients Bio-Planet sont les plus satisfaits de leur magasin. Viande, légumes, fruits et pain ont réalisé des scores élevés, tout comme l'agencement du magasin et la serviabilité des collaborateurs. 2.666 personnes ont répondu à l'enquête.

## Un nouveau site d'inspiration en ligne

Fin septembre 2016, Bio-Planet a lancé son nouveau site web. Le nouveau site s'est paré d'atouts frais et contemporains et peut se consulter sur smartphone et tablette. L'enseigne bio entend surtout inspirer ses clients : par des recettes, en mettant des produits à l'honneur, et au travers de reportages sur ses fournisseurs. Par ailleurs, les clients y trouvent des informations sur les événements organisés en magasin et sur les ateliers de la Colruyt Group Academy. Ils peuvent réserver leurs produits en ligne par le biais de Collect&Go. Pour tout savoir sur la Colruyt Group Academy et sur Collect&Go, reportez-vous respectivement aux pages 102 et 103 et aux pages 48 et 49.

## Collaboration avec des cultivateurs locaux

Bio-Planet a testé durant cet exercice une offre de produits régionaux dans ses magasins. L'enseigne bio a pour ce faire commencé à collaborer avec de petits cultivateurs locaux. Ainsi, les clients ont pu trouver notamment des asperges au Bio-Planet de Turnhout, des myrtilles à Lier et du jus de pommes à Nossegem et à Louvain. Ce test s'est révélé positif et a été clairement apprécié par les clients. Bio-Planet entend mettre en place d'autres collaborations de ce type.

## Des avantages grâce au centre de distribution en gestion propre

L'ouverture du centre de distribution en gestion propre lors de l'exercice précédent a conféré différents avantages à Bio-Planet. L'enseigne bio peut davantage garantir la qualité de ses produits et le nombre de transports nécessaires à l'approvisionnement des magasins est réduit. Les fournisseurs sont toujours plus nombreux à livrer leurs produits au nouveau centre de distribution et non plus directement aux magasins. L'avantage pour Bio-Planet est de pouvoir intégrer ces articles dans son propre flux logistique.

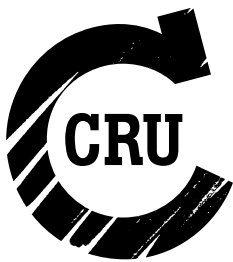


## Aider les clients souffrant d'intolérance

Les consommateurs souffrant d'intolérance et aux habitudes alimentaires spécifiques peuvent se rendre en toute confiance chez Bio-Planet. Ils y trouveront un bel assortiment de produits sans gluten, sans lactose, végétariens et végétaliens et les collaborateurs des magasins ne manqueront pas de répondre à toutes leurs questions. L'assistant numérique personnel (PDA) constitue pour ce faire un outil appréciable. Comme le PDA est connecté à l'app SmartWithFood de Colruyt Group, les collaborateurs peuvent immédiatement savoir si un produit répond aux exigences ou aux préférences alimentaires des clients. Pour tout savoir sur SmartWithFood, reportez-vous à la page 38.







*Cru est un marché couvert destiné aux passionnés de l'art du « bien-manger » en quête de saveurs pures et de produits de qualité. Les spécialistes passionnés de Cru apportent l'authenticité de manière contemporaine : des choses ordinaires extraordinairement bonnes.*

Le marché compte **dix métiers** et propose une sélection unique de **produits frais de saison** : fruits et légumes, viande et charcuterie, volaille, poisson mais aussi fromages, fleurs, boissons, chocolat et pain maison. Cru propose un assortiment varié de **produits de commodité** : des plats de qualité, semi-préparés ou prêts à consommer, cuisinés sur place. Les clients peuvent, à loisir, déguster et demander conseil. À Overijse et à Gand, ils peuvent aussi prendre place dans le **coin resto Cuit** pour déguster des préparations simples à base de produits du marché Cru.

° 2014

EUR 845,7 millions

chiffre d'affaires conjoint OKay, Bio-Planet et Cru (+11,5%)

3 marchés

650 m<sup>2</sup>

de surface commerciale moyenne

850

nombre de références

155

nombre de collaborateurs en ÉTP (+97)

Le marché est ouvert tous les jours

cru.be



Cru pose un regard satisfait sur l'exercice écoulé, placé sous le signe de la croissance. L'enseigne est passée de un à trois établissements et a ouvert deux coins resto. Aucune ouverture n'est prévue pour l'exercice à venir : après sa croissance rapide, Cru prend le temps d'optimiser ses processus internes et de se préparer structurellement à l'avenir. Cru croit fermement en son concept et sent qu'il répond à un réel besoin du marché. Les deux nouveaux marchés de Wijnegem et de Gand ont attiré pléthore de nouveaux clients, sans compter les nombreux clients supplémentaires qui ont foulé le sol du site existant à Overijse.



**Profiter ensemble de produits de qualité, tel est le credo de Cuit**

Nouveaux marchés

Cru a ouvert deux nouveaux sites. Le Cru de Wijnegem a ouvert ses portes fin mai 2016 dans une ancienne distillerie située le long du canal Albert. Quatre mois plus tard, jour pour jour, le Cru de Gand était inauguré dans un bâtiment rénové sur le Kouter, en plein centre de la ville. Les trois marchés sont tous situés dans un bâtiment unique.

Deux coins resto « Cuit »

Cru a introduit un nouveau concept culinaire original à Overijse et à Gand : Cuit. Fin juillet, Cuit a ouvert ses portes à Overijse. Le coin resto peut accueillir quarante personnes et possède une terrasse et une salle de réunion. Depuis septembre, les clients peuvent également se mettre à table à Gand. Profiter ensemble de produits de qualité, tel est le credo de Cuit. Les clients peuvent s'y rendre au quotidien pour le petit-déjeuner, le lunch ou l'apéritif. Aucun plat permanent ne figure au menu : les clients choisissent parmi une liste d'ingrédients, comme le poisson frais, la viande et les légumes, pour composer leur propre repas. Ces ingrédients sont préparés séparément, à la minute, et servis sur des plateaux au milieu de la table.

Le marché est ouvert tous les jours

Depuis avril 2016, le site d'Overijse est ouvert tous les jours de l'année, y compris les dimanches et jours fériés. Ce principe est également d'application aux marchés de Gand et de Wijnegem, et ce, depuis leur ouverture. Par ailleurs, Cru a adapté ses heures d'ouverture aux souhaits de ses clients. Les trois établissements ouvrent ainsi leur portes plus tôt le vendredi, le samedi et le dimanche. En outre, le Cru de Gand ouvre ses portes plus tôt en semaine que les marchés d'Overijse et de Wijnegem afin de répondre aux besoins d'un public urbain.

Poursuite des investissements dans la qualité supérieure

Cru choisit systématiquement des produits uniques de qualité supérieure, que les clients ne trouvent nulle part ailleurs et pour lesquels ils ne peuvent s'adresser aux détaillants classiques. Cru entend par ailleurs maintenir sa chaîne la plus courte possible. D'étroits liens de collaboration garantissent l'origine et la qualité exceptionnelle de chaque produit. C'est pourquoi Cru collabore avec des « partenaires » plutôt qu'avec des « fournisseurs », des partenaires qui ont la même conception de l'alimentation.

Depuis cet exercice, la qualité de la pâte à pain jouit d'une garantie encore meilleure, grâce à sa centralisation à la boulangerie de Sint-Pieters-Leeuw. De là, la pâte rejoint les trois marchés, où les spécialistes se chargent de cuire le pain. Le pain a ainsi 48 heures pour lever et sa saveur s'en trouve sublimée. Par ailleurs, Cru entend valoriser davantage ses propres produits ; pour ce faire, l'enseigne produit notamment de la charcuterie de sa propre race de porc.

Partage d'expertise

Les collaborateurs de Cru font chaque jour la différence de par leur savoir-faire et leur expertise. Ils informent les clients sur les produits et leur origine. Cru joue un rôle de conseiller également au sein de Colruyt Group, notamment en termes de chaînes courtes ou d'alimentation authentique.

Cru organise régulièrement des ateliers inspirés par les produits du marché et dans le respect du rythme des saisons. Ce sont les collaborateurs du marché couvert qui animent les ateliers : ce sont eux les experts dans leur métier. Les sessions sont ouvertes à toute personne intéressée ; des ateliers adaptés aux enfants sont même organisés le mercredi après-midi. Par ailleurs, les sociétés peuvent s'adresser à Cru pour une visite, une réunion ou un lunch d'affaires dans le coin resto Cuit.







Les magasins de proximité Colruyt présents **dans le nord-est de la France** se distinguent par leurs collaborateurs serviables, leurs boucheries traditionnelles et une offre étendue et de qualité en fruits, légumes et produits frais. La gamme de vins et les produits régionaux constituent leurs autres atouts. 73 magasins disposent d'un point d'enlèvement Collect&Go.

Les magasins Colruyt proposent **les meilleurs prix pour les marques nationales et les produits comparables disponibles chez les acteurs nationaux**. Colruyt se révèle ainsi le moins cher pour plus de 3.500 articles. La chaîne de magasins propose un assortiment complet dans toutes les catégories de marque : les marques nationales, les marques propres Belle France et Boni Selection et la marque premier prix Everyday.

La contribution des stations DATS 24 françaises est intégrée dans le chiffre d'affaires des magasins Colruyt français.

° 1996

**EUR 428,7 millions**  
chiffre d'affaires (+3,6%) <sup>(1)</sup>

**74 magasins**

**1.000 m<sup>2</sup>**  
de surface commerciale moyenne

**7.000 Food,  
3.500 Non-food**  
nombre de références

**1.644**  
nombre de collaborateurs en ÉTP (+87)

**39**  
stations DATS 24 (+2)

**Tout simplement  
l'essentiel**

**colruyt.fr**

(1) Exercice du 1/1/2016 au 31/12/2016

Sur un marché déflationniste à forte pression promotionnelle, les magasins Colruyt français ont réalisé un exercice remarquable et ont vu leur chiffre d'affaires progresser de 3,6%. Le chiffre d'affaires de DATS 24 y est comptabilisé. Colruyt France poursuit une croissance notablement plus rapide que le marché. Le panier d'achats a augmenté et le nombre de clients est en hausse. Par ailleurs, la carte Colruyt Plus remporte également un franc succès : près de 80% des achats sont réalisés à l'aide de la carte client. DATS 24 a vu augmenter le volume de ses ventes et sa rentabilité.

Colruyt a ouvert deux nouveaux magasins durant l'année calendrier 2016 : à Sens et à Saint-Pathus. Le magasin de proximité de Saint-Pathus est le tout premier dans le département de la Seine-et-Marne. Les deux points de vente ont également été pourvus d'un point d'enlèvement Collect&Go.



### Déploiement d'un nouveau concept de magasin

Durant cet exercice, Colruyt a procédé au déploiement de son tout nouveau concept de magasin. Son introduction fructueuse en 2015 a fait l'objet d'une évaluation et de réactions positives et entraîné une hausse de la fréquentation. Fin 2016, douze magasins étaient agencés selon les principes de la nouvelle génération. Huit rénovations et cinq nouveaux magasins sont prévus en 2017, ce qui portera leur total à 25.

Les nouveaux magasins se révèlent par ailleurs plus durables grâce à la récupération de chaleur et au système de réfrigération écologique. Pour ce faire, Colruyt France collabore avec Technics, Real Estate & Energy. Pour en savoir plus sur le service technique interne de Colruyt Group, reportez-vous aux pages 90-91.



## Colruyt prévoit l'ouverture d'environ cinq nouveaux magasins en 2017

### Poursuite de la croissance par l'expansion

Durant cet exercice, Colruyt a renforcé son organisation interne et a investi dans ses collaborateurs, ses processus et ses systèmes. L'enseigne croit très fermement dans le nouveau concept de base. Forte de ses propres observations et du feedback positif des clients, elle s'estime prête pour une expansion accélérée. Environ cinq ouvertures de magasins sont prévues en 2017. Et Colruyt projette sept nouvelles ouvertures en 2018. Tous les nouveaux magasins sont également dotés d'emblée d'un point d'enlèvement Collect&Go.

Colruyt veut commencer par renforcer sa présence en France, dans les départements qui entourent le centre logistique de Rochefort. Par ailleurs, la chaîne de magasins se concentre sur les régions du nord-est de la France. Colruyt continue d'investir dans la proximité et l'accessibilité. Les nouveaux magasins sont implantés de préférence le long de voies d'accès, dans un ensemble formé de plusieurs communes.

### Le magasin d'alimentation le moins cher de France

Une enquête menée par l'organisation de défense des consommateurs UFC-Que Choisir révèle que Colruyt est la chaîne de magasins la moins chère de France. L'enseigne a terminé devant E. Leclerc et Géant Casino, qui occupaient la tête du classement ces trois dernières années. UFC-Que Choisir note que Colruyt propose une vaste gamme de marques nationales, à un prix inférieur de près de 10% en moyenne au marché français. Cette enquête a été rendue publique en septembre 2016 et ne tenait pas compte des Hard Discounters ni des prix promotionnels.

### Collect&Go améliore en permanence son service clientèle

Colruyt investit en permanence dans la commercialité de Collect&Go. La chaîne de magasins a lancé durant cet exercice un nouveau site web pour son service d'achats en ligne, plus clair et plus facile à utiliser. Par ailleurs, Colruyt opte résolument pour des points d'enlèvement attachant à ses magasins en lieu et place des points d'enlèvement en site propre, comme il est d'usage en France. Les réservations sont préparées en magasin et les clients peuvent toujours s'en remettre à l'expertise des collaborateurs des magasins. Les clients ont également la possibilité de choisir leur viande et leurs fruits et légumes en magasin avant de retirer le reste de leurs achats au point d'enlèvement Collect&Go.

### Les produits frais à l'honneur

La boucherie traditionnelle constitue un atout majeur. La chaîne de magasins vend uniquement de la viande de bœuf de qualité issue de génisses charolaises et toute sa viande fraîche est d'origine française. Par ailleurs, Colruyt répond judicieusement aux besoins de ses clients avec ses plats préparés à base de viande fraîche et ses colis pratiques, notamment pour les hamburgers. Une étude de marché confirme que cette approche porte ses fruits. Dans une étude comparative de 2016 centrée sur la perception des clients, les boucheries des magasins Colruyt ont enregistré des résultats largement supérieurs à ceux des détaillants français concurrents.

En outre, Colruyt prête une attention toute particulière aux fruits et légumes dans son assortiment. Afin de garantir une fraîcheur optimale, tous les produits frais se trouvent désormais dans une zone réfrigérée distincte : des produits laitiers aux fruits et légumes, en passant par la charcuterie. Un tel espace fraîcheur est un concept unique en France. La communication marketing n'est pas en reste en ce qui concerne la place accordée aux fruits et légumes, notamment dans les nouveaux dépliants d'inspiration hebdomadaires. Du reste, Colruyt misera davantage sur le pain frais durant l'exercice à venir. Les magasins dépourvus de boulangerie se verront installer des points chauds pour cuire le pain frais sur place.







**Le magasin pour toute la famille et pour toutes les saisons** propose une gamme vaste et diversifiée : des jeux (d'extérieur) au multimédia en passant par les cadeaux, les fournitures scolaires, les accessoires de sport, les chambres d'enfant et le matériel de décoration. Dreamland inspire les enfants de 0 à 14 ans et leurs parents, famille et amis, et les incite à jouer ensemble.

Dreamland suit de près les tendances du marché et propose les marques et licences les plus récentes. Outre un vaste réseau de magasins, l'enseigne possède également un **webshop particulièrement bien achalandé**. Les clients ont la possibilité de passer commande en ligne et de retirer leurs articles dans un point d'enlèvement de Dreamland, Colruyt, Collect&Go et OKay ou d'opter pour une livraison à domicile. L'enseigne garantit les meilleurs prix, en magasin comme sur le webshop.



Cet exercice relevait du défi pour Dreamland. Sur un marché stagnant et particulièrement concurrentiel, le magasin pour toute la famille et pour toutes les saisons de Colruyt Group a réalisé ses objectifs, en ligne comme en magasin. L'enseigne n'a manqué aucun événement marquant de l'année : au printemps, durant les vacances d'été, au début de l'année scolaire et durant la période de Saint-Nicolas.

Dreamland demeure leader du marché dans la vente de jouets et a de nouveau vu sa part de marché légèrement augmenter. Le segment des jouets traditionnels est resté stable et les assortiments jeux vidéo et multimédia ont connu une légère croissance, grâce notamment à la PS4, aux Pokémon et à la ruée sur la Nintendo Switch. La popularité de Playmobil n'a pas faibli tout au long de l'année et les ventes de LEGO ont augmenté durant la seconde moitié de l'exercice. Les jeux de société ont le vent en poupe. Dreamland en a astucieusement tiré parti au travers d'actions marketing ciblées et d'un assortiment adapté. Les cartables et sacs à dos de marque ont à nouveau décollé au début de l'année scolaire et le nouveau webshop dédié aux tickets de parc d'attractions a connu le succès d'entrée de jeu. Enfin, l'enseigne poursuit ses investissements dans sa marque maison. Durant l'année écoulée, elle a évalué l'ensemble de sa gamme et notamment adapté ses emballages.

Le panier d'achats est resté stable mais le chiffre d'affaires a connu une légère baisse en raison de plusieurs facteurs. Premièrement, par un effet du calendrier, Pâques n'est pas comprise dans cet exercice. La météo défavorable du printemps a exercé un effet négatif sur la vente des jeux d'extérieur. Un département Dreambaby a quitté sa succursale Dreamland et le marché du livre s'est légèrement contracté. Par ailleurs, les clients font de plus en plus souvent leurs achats en ligne et les puissants webshops étrangers soumettent le marché du Non-food à une pression constante.



### Tout est plus marrant en jouant

Dreamland poursuit le déploiement de son nouveau concept de communication et marketing « Tout est plus marrant en jouant ». Le magasin pour toute la famille et pour toutes les saisons concrétise ainsi sa phrase de mission et s'adresse par là-même à un plus large public. Les enfants constituent le point central mais Dreamland prête également attention aux parents, à la famille et aux amis des enfants et les encourage à jouer avec eux. Citons notamment les assortiments adaptés de création de gâteaux et de jardinage, qui en constituent de parfaits exemples, de même que les e-mails propres à chaque tranche d'âge et contenant des conseils de jeu.

Dreamland fait par ailleurs la part belle aux animations. Les enfants sont encouragés à tester des jeux et des vélos en magasin, où sont également organisés différents ateliers. Ainsi, par exemple, 3.435 enfants ont appris à rouler à vélo à l'occasion de la septième édition d'« Apprendre à rouler à vélo chez Dreamland ». L'agencement de la nouvelle succursale de Gosselies entend stimuler autant que possible l'imagination des enfants. L'enseigne pousse très loin ce concept. Même les caisses, les tables d'emballage, les portes et les toilettes sont à l'avenant.

### Jouer la carte des tendances

Les tendances revêtent une importance majeure pour Dreamland. L'enseigne a adapté son assortiment au moment opportun durant cet exercice également, notamment grâce aux Hatchimals, aux Balance Boards et aux autocollants Panini durant le Championnat d'Europe de football. Une offre appropriée d'articles de Trolls et de Pat' Patrouille a contribué au succès de la période de Saint-Nicolas. Afin de pouvoir jouer la carte des dernières tendances, Dreamland investit en permanence dans des partenariats durables avec les titulaires de licence et les fournisseurs.

### Les magasins, populaires comme points d'enlèvement

Les clients optent dans une mesure croissante pour l'enlèvement chez Dreamland de leur réservation réalisée sur l'un des webshops du groupe. Ils peuvent voir et toucher les articles qu'ils ont réservés dans leur magasin habituel et demander des explications à leur sujet. Le paiement à la caisse s'avère plus rapide que dans un supermarché et les clients peuvent également découvrir l'intégralité de l'offre en magasin. La majorité des réservations effectuées sur le webshop Dreamland est retirée dans les autres formules de magasins de Colruyt Group, comme Colruyt et OKay. La contribution de ces réservations est intégrée au chiffre d'affaires de ladite formule.

### Forte croissance en ligne

Afin de simplifier la vie des clients en ligne, Dreamland a intégré à l'automne 2016 son nouveau webshop à son site web. Cette démarche facilite les achats en ligne, améliore les résultats de recherche en ligne et attire davantage de visiteurs sur le site. Ces investissements portent leurs fruits. Le nombre de réservations réalisées dans les webshops a renoué avec une forte croissance. Durant la période de Saint-Nicolas, les réservations en ligne représentaient déjà plus de 20% du chiffre d'affaires total. Dreamland s'attend à voir cette croissance se poursuivre dans les années à venir.

### Un seul nouveau magasin

L'enseigne prévoit un potentiel d'une cinquantaine de succursales. Peu avant la clôture de l'exercice, un Dreamland flambant neuf a ouvert ses portes à Gosselies. L'exercice à venir verra l'inauguration d'un magasin sur un site combiné avec Dreambaby et Bio-Planet à Mol. Les résultats positifs ont entraîné la prolongation du test du magasin d'usine de Tongerlo. Celui-ci est un moyen astucieux pour vendre des articles de stock tout en familiarisant les clients avec l'assortiment.

° 1994, rachat de Droomland, rebaptisé Dreamland en 2002

**EUR 246,4 millions**  
chiffre d'affaires conjoint Dreamland et Dreambaby (-3,0%)

**45 magasins**  
43 en Belgique, 2 en France

**1.600 m²**  
de surface commerciale moyenne

**75.000**  
nombre de références (magasins et en ligne)

**1.034**  
nombre de collaborateurs en ÉTP (-19) (Dreamland et Dreambaby)

**Tout est plus marrant en jouant**

**dreamland.be**







### Record de Belgique de bulles de savon

Le 6 mai 2016, Dreamland a battu le record de Belgique des bulles de savon. À l'occasion de la journée internationale des bulles de savon, le magasin pour toute la famille et pour toutes les saisons de Colruyt Group a distribué des flacons à bulles à 12.500 visiteurs de Plopsaland. En compagnie du Lutin Plop, de Pipolette et de Xavier, de la série Rox, ils ont assuré un véritable florilège de bulles. Geert Gillis, alors manager de division Vente, y revient, satisfait : « Il est tellement agréable de voir qu'une chose aussi simple que des bulles de savon suscite autant de plaisir et d'émerveillement. Pas besoin de joujoux technologiques pour s'amuser. Et avec cette tentative de record, notre phrase de mission "Tout est plus marrant en jouant" prend tout son sens ».

### Innover grâce aux jouets STEM

À l'issue d'un test positif, Dreamland continue de jouer la carte des jouets STEM. STEM signifie Science, Technology, Engineering & Mathematics et entend stimuler l'intérêt des enfants pour les formations et les métiers des technologies, des techniques, des sciences exactes et des mathématiques. Dans cinq magasins, l'enseigne a rassemblé en un même endroit tous les articles STEM et recréé une ambiance de laboratoire grâce à un décor approprié. Des stops-rayons identifient clairement les articles STEM présents dans les autres succursales. Dreamland est le premier détaillant en Belgique à proposer des articles STEM. L'enseigne démontre ainsi qu'elle suit les tendances de près tout en jouant un rôle sociétal.

### Des jouets pour 6.358 enfants défavorisés

Sous la devise « Dreamland recherche des sauveurs de jouets », l'enseigne a collecté des jouets pour 6.358 enfants précarisés. Pour la cinquième année consécutive, Dreamland a invité les enfants à apporter dans une succursale les jouets qu'ils n'utilisent plus. Ces jouets ont été triés avec soin par une entreprise de travail adapté avant d'être remis à 37 organismes de bienfaisance en faveur d'enfants précarisés.



### Poursuite de la croissance comme acteur omnicanal avec XTRA

Dreamland entend poursuivre sa croissance dans les années à venir, en ligne comme en magasin. Le magasin pour toute la famille et pour toutes les saisons mise à cette fin sur son webshop et sur le renforcement de son positionnement sur le marché grâce aux animations dans les magasins et alentours. Le client apprécie manifestement cette stratégie, qui sera encore davantage renforcée à l'avenir. Le lancement de Xtra y joue un rôle important. Grâce à la nouvelle carte client de Colruyt Group, Dreamland peut apprendre à connaître encore mieux ses clients et répondre de manière encore plus précise à leurs besoins.



### Le plus grand dessin de saint Nicolas jamais réalisé

Dreamland a créé le plus grand dessin de saint Nicolas jamais réalisé. Plus de 10.000 enfants ont contribué à une mosaïque de 60 m² par le biais du site web en novembre. Ils ont colorié par voie numérique l'un (ou plusieurs) des neuf dessins disponibles, Dreamland combinant par la suite tous les envois pour en faire une gigantesque mosaïque. Saint Nicolas s'est vu remettre ce dessin à l'occasion du week-end de la Saint-Nicolas diffusé sur VTM KZOOM. La campagne de communication multimédia a été développée par Customer Communications & Experiences. Pour en savoir plus sur CCX, reportez-vous aux pages 100-101.





**Dreambaby** aide les futurs et les 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 une gamme complète et de qualité à prix serrés pour les enfants de 0 à 24 mois. **Dreambee**, la marque maison, constitue à ce titre un atout majeur.

**Les listes de naissance** constituent 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 réserver des articles en magasin ou depuis leur domicile.

Une partie du chiffre d'affaires en ligne de Dreambaby est intégrée dans l'activité de distribution, en fonction du point d'enlèvement sélectionné par les clients.

Dreambaby revient sur un exercice réussi. Ses prévisions ont été largement dépassées. Le spécialiste des articles pour bébés a maintenu une marge stable et réalisé une belle progression du chiffre d'affaires, tant en magasin que sur le webshop. Le calendrier n'a eu que peu d'effet sur le chiffre d'affaires. Dreambaby a inauguré un nouvel établissement, à Beveren.

Le marché volatil demeure très concurrentiel, surtout en ligne. Parallèlement, le taux de natalité est resté stable durant cet exercice. Dreambaby entend toutefois poursuivre sa croissance dans les années à venir, notamment par l'ouverture de nouveaux magasins. Deux ouvertures de magasins sont prévues pour l'exercice à venir : à Mol et à Charleroi. Par ailleurs, le spécialiste des articles pour bébés se focalisera principalement sur le triangle Anvers-Bruxelles-Gand dans les années à venir. Cette région connaît une croissance exponentielle du taux de natalité malgré la tendance générale à la stagnation en Belgique. Enfin, Dreambaby entend également poursuivre sa croissance dans le sud du pays.



davantage l'attention des clients. Le nouveau site web inspire et conseille les jeunes parents et les renvoie aisément vers les articles adéquats sur le webshop.

### Un assortiment plus vaste

Durant cet exercice, Dreambaby a poursuivi l'extension de son assortiment dans différentes catégories de produits. Pour les vêtements et les accessoires du coucher, le spécialiste des articles pour bébés s'adresse dorénavant aux enfants de 0 à 24 mois. L'assortiment de vêtements de grossesse est désormais disponible dans neuf grands magasins et sera déployé dans les autres magasins durant le prochain exercice.

### Deux nouvelles collections

À l'automne, la marque maison Dreambee a lancé avec succès une nouvelle collection dédiée au pingouin Niyu. Cette collection unisexe compte plus de cent articles dans pratiquement toutes les catégories de produits. Niyu restera deux années en vente. L'autre collection Dreambee dédiée à l'écureuil Ayko se poursuivra jusqu'à la fin 2017. Par ailleurs, la marque belge de vêtements Filou & Friends a conçu une ligne de vêtements pour bébés exclusive pour Dreambaby : Feliz by Filou. La collaboration a reçu un accueil des plus positifs. Filou & Friends concevra désormais deux collections par an pour Dreambaby.

### Une expérience en magasin améliorée

Le test d'un agencement différent dans le nouveau magasin de Beveren s'est déroulé positivement. Le nouveau concept de magasin fait la part belle à l'expérience et exhale chaleur et inspiration. Dreambaby a également réalisé des expériences sur l'orientation des rayons et la position des différents assortiments. Le nouveau concept sera étendu aux nouveaux établissements. Par ailleurs, le département du sommeil a été redessiné dans tous les magasins. Des chambres à coucher aménagées inspirent les clients et exposent l'assortiment de manière attractive.

### Webshop et blog d'inspiration sur un même site web

Dreambaby a intégré son blog dreambaby<sup>2</sup> au webshop. Ainsi, les textes captent



### La carte dreambaby<sup>2</sup> devient XTRA

Peu après la fin de cet exercice, Dreambaby a troqué sa carte client dreambaby<sup>2</sup> contre Xtra, la nouvelle carte client de Colruyt Group. Grâce à Xtra, les clients bénéficient d'avantages encore plus nombreux. Sur présentation de la carte ou de l'app Xtra, les futures mamans bénéficient notamment de 25% de remise sur les vêtements de grossesse dans les magasins participants. Xtra permet à Dreambaby d'adapter encore mieux les informations, les avantages et son offre aux souhaits et aux besoins de ses clients.

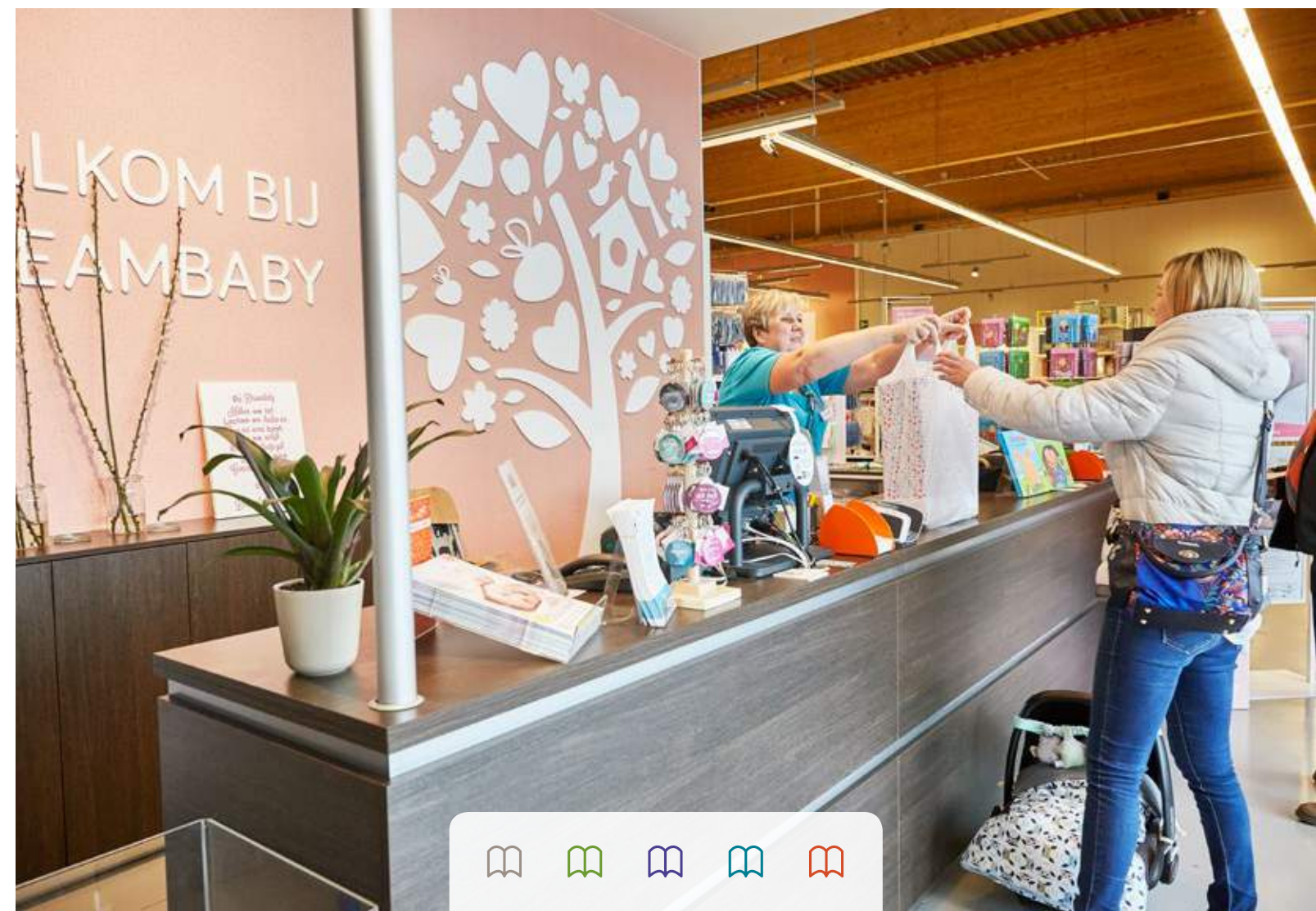


### Le nouveau site web inspire et conseille les jeunes parents

### Nouvelle plate-forme de deuxième main

Colruyt Group a lancé à l'automne 2016 une plate-forme de deuxième main : [deuxiememain.dreambaby.be](http://deuxiememain.dreambaby.be). Dreambaby est la première formule de magasin à utiliser cette plate-forme pour l'achat et la vente d'articles pour bébés et, surtout, d'articles d'investissement, tels que les poussettes, les sièges-autos et les berceaux. Une étape logique car la vente de deuxième main gagne en popularité auprès des jeunes parents.

Les vendeurs de produits de deuxième main apportent leur article dans l'un des deux points de collecte (Lochristi et Wilrijk), où des collaborateurs s'assurent de sa propreté et de l'absence de défauts visibles. Dreambaby se charge de publier l'article en ligne et gère le processus de vente. L'acheteur a ainsi l'assurance que le produit répond à toutes les exigences visibles en termes d'hygiène et de sécurité. En cas de vente de l'article, le vendeur reçoit 75% du prix de vente sous la forme d'un bon d'achat valable chez Colruyt Group. Il peut l'utiliser chez Dreambaby, Dreamland, Collishop, Bio-Planet, OKay et Colruyt.



° 2001

**EUR 246,4 millions**  
chiffre d'affaires conjoint Dreamland et Dreambaby (-3,0%)

**24 magasins**

**590 m<sup>2</sup>**  
de surface commerciale moyenne

**8.000**  
nombre de références (magasins et en ligne)

**1.034**  
nombre de collaborateurs en ÉTP (-19) (Dreamland et Dreambaby)

**dreambaby.be**





# Collishop

**Collishop** se distingue, en sa qualité de webshop, par sa présence physique : le magasin du web possède un vaste réseau de **points de service de qualité**, où les clients peuvent retirer leurs réservations et demander conseil auprès de collaborateurs compétents. Collishop suit par ailleurs en permanence les prix et les promotions de ses concurrents. Les réservations ne s'effectuent pas uniquement en ligne. Les clients peuvent également réserver dans le magasin de Sint-Pieters-Leeuw, au point de contact Collishop d'un magasin Colruyt ou par téléphone. La plupart des clients retirent leur réservation dans un magasin Colruyt, OKay ou Dreamland. Une partie opte pour la livraison à domicile. Citons également les show-rooms temporaires exposant des assortiments saisonniers.

**Collishop Professional** est la branche B2B de Collishop et s'adresse spécifiquement aux entreprises et aux organisations qui souhaitent octroyer des avantages supplémentaires à leurs clients, collaborateurs ou partenaires.

Le chiffre d'affaires et la contribution de Collishop et Collishop Professional sont repris dans l'activité du commerce de détail.

° 1983

**407**  
points d'enlèvement dans des magasins Colruyt, OKay et Dreamland

**22.000 articles Non-food**  
répartis dans 11 catégories

**89**  
nombre de collaborateurs en ÉTP

**Collishop vous facilite le choix**

**collishop.be**

Sur un marché en forte croissance, dominé par les promotions et marqué par une concurrence internationale féroce, Collishop a réussi à maintenir son chiffre d'affaires et demeure la plus grande plate-forme belge d'e-commerce. Le webshop a enregistré de splendides résultats durant la période de fin d'année et a réalisé en décembre 2016 une croissance du chiffre d'affaires de plus de 10% par rapport à la même période de l'année précédente. Collishop a poursuivi l'extension de son assortiment par le biais d'articles pour animaux et de vélos électriques.



## Du catalogue à l'e-commerce

Collishop a réalisé durant cet exercice la dernière étape pour passer d'une entreprise de vente par correspondance à une entreprise d'e-commerce. Le catalogue a disparu définitivement au printemps 2016. Outre les médias classiques, tels que le dépliant de marketing direct, Collishop investit dans une mesure croissante dans le développement et l'optimisation de ses canaux numériques. La boutique en ligne a également adapté sa structure interne afin de gagner en flexibilité et en qualité : les départements de vente et de marketing classiques ont fusionné. Ainsi Collishop peut-il cibler encore davantage ses clients tout en œuvrant plus efficacement et plus effectivement.

## Collishop se rend chez ses clients grâce aux boutiques temporaires

Au printemps 2017, Collishop a ouvert des show-rooms temporaires pour la quatrième année consécutive. Les clients ont ainsi pu

examiner et réserver des articles de jardin et des vélos électriques sur quelque 800 m<sup>2</sup> à Aartselaar, Huy, Lot, Roulers et Wetteren, entre mars et juin. Dans certains cas, ils ont même pu les emporter immédiatement. Ils y ont bénéficié de remises et d'avantages exclusifs et ont pu demander des conseils avisés auprès des collaborateurs Collishop. En tant que « webshop avec un visage », Collishop donne à ses clients l'opportunité de tester physiquement des articles d'investissement, tels que les meubles de jardin.

Le webshop entend poursuivre ses expériences à l'avenir au travers de concepts temporaires. Ainsi, une équipe de démonstration « vélos électriques » a pris la route dès le printemps. Les clients ont dès lors la possibilité d'examiner et d'essayer les vélos électriques de l'assortiment Collishop. Les démonstrations se déroulent sur les parkings de magasins Colruyt et Dreamland.



## Inspirer les clients grâce au marketing de contenu

Collishop investit toujours plus dans le marketing de contenu afin d'inspirer ses clients et de leur prodiguer des conseils utiles. Sur le site web dormir.collishop.be, le webshop informe les consommateurs notamment sur les habitudes de sommeil, le lit idéal et la qualité du sommeil. Des newsletters personnalisées fournissent aux clients des conseils professionnels sur les thèmes chers à leurs yeux. Ainsi, le webshop leur donne toutes les informations dont ils ont besoin pour opérer un choix réfléchi.

## Premier magasin à Sint-Pieters-Leeuw

En février 2017, Collishop a troqué son show-room de Hal contre un premier magasin à Sint-Pieters-Leeuw. D'une superficie de 700 m<sup>2</sup>, le magasin Collishop propose en permanence une sélection d'articles des assortiments Au lit, Fitness et Électro. Citons aussi l'assortiment variable, calqué sur les actions du moment. Le magasin tient également lieu de point de réservation, d'enlèvement et de retour. Les clients peuvent y solliciter un conseil spécialisé et y trouver des démonstrations ainsi que le service après-vente. Collishop opte résolument pour une approche multicanal et considère le magasin physique comme le prolongement du webshop et inversement.







**MyUnderwear24**  
— SOUS-VÊTEMENTS ET PLUS —  
**PointCarré**



Colruyt Group possède une participation de **67%** 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.

Fondée en 1993, **ZEB** est la principale **chaîne multimarque dans la mode pour dames et messieurs** en Belgique. L'enseigne propose plus de septante marques dans 62 magasins d'une surface commerciale moyenne de 785 m<sup>2</sup>. Le client occupe toujours une place centrale et cela se remarque dans chaque détail. Le spécialiste du jeans se distingue par ses magasins à l'aménagement sympa, aisément accessibles et équipés d'un vaste parking, un webshop pratique, un service en ligne et en magasin professionnel et des actions intéressantes tout au long de l'année. ZEB croit en sa stratégie omnicanal et son **webshop, sur zeb.be, rencontre un franc succès.**

Lancé en 2010, le webshop **MyUnderwear24** propose un vaste assortiment de sous-vêtements et de vêtements de nuit à prix serrés.

ZEB porte un regard particulièrement satisfait sur l'exercice écoulé. Le chiffre d'affaires affiche une croissance à deux chiffres, principalement grâce à l'ouverture de trois nouveaux magasins et au succès des magasins existants. Le webshop a également enregistré une croissance significative, conformément aux attentes. Les collections d'hiver et d'été ont réalisé de très bons résultats, en ligne comme en magasin. La communication marketing réussie y a joué un rôle majeur. ZEB s'adresse à ses clients par le biais de dépliants d'inspiration tendance et renforce le lien avec le webshop grâce à de grands écrans installés dans ses magasins. Ainsi, les clients peuvent réserver immédiatement en ligne la taille ou la couleur qui leur manque. Sous le dénominateur « Fashion Co.Creation by Zeb », le magasin de vêtements a de nouveau élargi son assortiment avec des collections exclusives dessinées par de célèbres créateurs.

ZEB a ouvert trois nouveaux magasins : à Nandrin, Tournai et Eeklo. La chaîne multimarque a par ailleurs transformé son magasin à Hasselt et le point de vente d'Ypres a déménagé vers un nouvel emplacement. Les deux magasins ont fait l'objet d'un Rebranding intégral.

### ZEB reprend PointCarré

En mars 2017, ZEB a repris la chaîne multimarque wallonne PointCarré. En conjuguant leurs forces, les deux chaînes peuvent poursuivre le développement de leur stratégie de croissance commune, étendre leur réseau de magasins et faire face à la pression exercée par les acteurs internationaux. Le concept de franchises PointCarré possède 28 magasins, principalement en Wallonie. Les deux chaînes conserveront leur spécificité. ZEB et PointCarré constituent les deux principales chaînes multimarques du marché belge.

Colruyt Group possède une participation indirecte de 67% dans PointCarré par le biais de ZEB.

### MyUnderwear24 mise sur la croissance

Afin de poursuivre sa croissance, MyUnderwear24 optimise son marketing en ligne et ses newsletters. Par ailleurs, le webshop entend accroître davantage son chiffre d'affaires grâce à l'extension de son assortiment et la mise sur pied d'actions spéciales pour entreprises.



#### Fine Food Meat

L'entreprise de transformation de la viande découpe, transforme et conditionne la volaille, la viande de bœuf, de veau et de porc et fournit également salades, préparations et produits végétariens. Fine Food Meat compte 1.000 collaborateurs, dont 200 bouchers diplômés.

#### Fine Food Wine

Le département vin achète, assemble et embouteille 120 vins issus des quatre coins de la planète. Ses 25 collaborateurs produisent 14 millions de bouteilles et 4 millions de party-box. Un quart des bouteilles de vin vendues en Belgique provient de Colruyt Group.

#### Fine Food Cheese

Le plus grand département de production de fromage de Belgique compte 120 collaborateurs qui écroûtent, transforment et conditionnent environ 80 sortes de fromage à pâte dure, représentant pas moins de 120 références. Les vingt collaborateurs employés en France transforment et conditionnent 300 sortes de fromage à pâte molle.

#### Fine Food Coffee

Le seul atelier de torréfaction du secteur de la distribution belge torréfie, assemble et conditionne environ cinquante sortes de café. Chaque année, ses 26 collaborateurs torréfient 7.400 tonnes de café à Ghislenghien.

#### Fine Food Bread

Roecol est la boulangerie de Colruyt Group et de la boulangerie Roelandt. Les 2 parties détiennent chacune 50% des participations de la coentreprise. Cinquante collaborateurs répartis sur deux lignes de production y préparent jusqu'à 7.000 pains par heure dans le respect du long temps de levage, gage de tradition.

## Colruyt Group Fine Food



Le premier ministre Charles Michel a honoré de sa présence l'inauguration officielle du nouveau site de production Fine Food Meat 2.

Colruyt Group est le seul détaillant de Belgique à disposer de ses propres départements de production, regroupés au sein de Colruyt Group Fine Food. Ce savoir-faire permet au groupe de fonctionner plus efficacement, de faire des économies, de garantir la qualité et de créer une valeur ajoutée à l'intention de ses clients.

Colruyt Group Fine Food poursuit sa croissance et ses investissements. Colruyt et OKay sont ses principaux acheteurs et le nombre de leurs magasins croît sans cesse. Fine Food livre des produits de volaille à Solucious et produit également pour les magasins Colruyt français. Grâce à son nouveau site de transformation de viande à Hal, la production de Fine Food Meat pourra passer à 14.000 tonnes au cours du prochain exercice. À terme, il est prévu que sa capacité passe à 18.000 tonnes. Fine Food Meat pourra ainsi augmenter sa production pour OKay et assurer à l'avenir l'approvisionnement de Spar et de Bio-Planet également.

La Belgique connaît une baisse globale de la vente de pain, de viande et de vin. Malgré ces habitudes alimentaires en mutation, le chiffre d'affaires et le volume de production de Fine Food demeurent constants. La part de marché du fromage, du café et de la charcuterie reste stable également. L'attention toute particulière accordée à l'assortiment pain et à sa présentation en magasin a entraîné une augmentation des ventes de pain de 9%. Par ailleurs, Fine Food suit les saisons de près et joue judicieusement la carte des assortiments temporaires. À titre d'exemple, le gibier s'est vendu exceptionnellement bien durant l'automne.





## Nouveau site de production Fine Food Meat 2 à la pointe de la technologie

Fine Food Meat a réceptionné durant cet exercice son nouveau site de production, à l'automatisation encore plus avancée. D'une superficie de 18.000 m², ce deuxième site permet non seulement de faire face à la croissance de l'entreprise, mais aussi de réintégrer dans son giron la gestion de toute une série d'activités externes. Par ailleurs, Fine Food Meat entend investir dans les produits végétariens et les protéines alternatives. Lors de la conception du site, une attention toute particulière a été accordée à l'hygiène, à la sécurité alimentaire et à l'ergonomie. Fine Food Meat 2 fait mieux que les exigences légales dans de nombreux domaines et démontre ainsi qu'il est fin prêt pour l'avenir.

La construction et l'aménagement du site relevaient du défi et requéraient une collaboration intensive, notamment avec les départements Logistics et Technics, Real Estate & Energy. Eoly a par ailleurs installé une éolienne qui alimente le site en énergie verte. Pour en savoir plus sur les aspects technologiques du bâtiment, reportez-vous à la page 90, sous la rubrique Technics, Real Estate & Energy.



## Lors de la conception de Fine Food Meat 2, une attention toute particulière a été accordée à l'hygiène, à la sécurité alimentaire et à l'ergonomie

### Modernisation du site de Wommelgem

Fine Food Meat a amélioré l'infrastructure du site de Wommelgem, chargé de transformer les produits de volaille. Cet investissement a permis d'améliorer la qualité et d'augmenter la production. Par ailleurs, le site de Wommelgem s'est paré du « Look & Feel » de Colruyt Group. L'infrastructure de Fine Food Meat 1 à Hal sera également revue durant l'exercice à venir.

### RHC intégré à Fine Food Cheese

Depuis le 1<sup>er</sup> février, le site RHC français de Boissy fait officiellement partie de Colruyt Group Fine Food Cheese. Ce site découpe des fromages à pâte molle et approvisionne principalement les magasins Colruyt en Belgique et en France. RHC assure par ailleurs des ventes à l'Horeca français et au secteur des transports aériens. Une équipe interne œuvre à la parfaite intégration de RHC à Fine Food Cheese et améliore le caractère commercial du site de production français. Fine Food collabore d'ores et déjà avec divers partenaires internes et externes et recherche en permanence de nouvelles pistes de collaboration pour l'avenir.

## L'innovation porte ses fruits

L'innovation revêt une importance capitale pour Fine Food. Le département de production entend ainsi se distinguer et, pour ce faire, collabore intensivement avec des partenaires internes et externes. Le repas à boire Boni Appetit a ainsi été conçu en cocréation par le service Research & Development & Innovation de Fine Food, des concepteurs de produits, Corporate Marketing, des fournisseurs et des acteurs externes. Le succès de Boni Appetit démontre que Fine Food suit correctement les tendances et répond aux besoins de la société contemporaine. Pour en savoir plus sur Boni Appetit, reportez-vous à la page 94, sous la rubrique Corporate Marketing. En outre, Fine Food recherche en permanence des manières d'améliorer et de rendre sa production plus durable. Parmi ses réalisations, citons la plaquette recyclable pour la charcuterie et le cahier des charges évolutif pour les poulets. Pour en savoir plus sur leurs avantages, reportez-vous aux pages 29 et 30.

### Troisième édition de Meatland

Colruyt Group a organisé la troisième édition de Meatland en mars 2017 : un parcours-découverte interactif pour jeunes bouchers qui met l'accent sur la fierté et le savoir-faire. Environ deux-cents apprentis bouchers wallons et flamands ont rendu visite au nouveau site de Fine Food Meat à Hal. Ils ont pu s'y familiariser avec différents départements et services du groupe. Ils se sont également rendus dans une boucherie de Bio-Planet et de Cru pour en apercevoir les tenants et aboutissants. Le métier de boucher demeure un métier en pénurie chez Colruyt Group. Durant cet exercice, le groupe a recruté 151 nouveaux bouchers pour Fine Food Meat et les boucheries des magasins Colruyt.



## Une nouvelle robe pour le vin

Les bouteilles de vin embouteillées par Fine Food Wine ont fait l'objet d'une véritable refonte. La conception des étiquettes, notamment, a été intégralement revue pour faire la part belle à la clarté et à l'esthétique. Les premières bouteilles de la nouvelle mouture ont rejoint les rayons des magasins en mai 2016. Et les 120 références de se voir dotées d'une nouvelle étiquette dans l'intervalle. Pour les besoins de cette refonte, Fine Food Wine a collaboré avec succès avec Corporate Marketing et les formules de magasins. Par ailleurs, il n'a pas échappé à Fine Food que la demande de cubis de vin poursuivait sa croissance en Belgique et en France. Afin d'y faire face, l'atelier de mise en bouteille a mis en service une nouvelle ligne de remplissage de party-box.

## Poursuite des investissements dans le café durable

Colruyt Group Fine Food Coffee opte délibérément pour des grains de café certifiés et achète progressivement des quantités croissantes de café doté d'un certificat de durabilité. À la fin de l'année 2016, 50% des grains utilisés dans l'atelier de torréfaction de Ghislenghien étaient certifiés. Le groupe vise les 75% de café certifié pour la fin 2017. Colruyt Group entend ainsi soutenir autant que possible les petits caféiculteurs qui s'investissent dans le café durable. Le choix de la durabilité se manifeste également sur le nouvel emballage des capsules de café : moins de matériaux sont utilisés et sa qualité a été améliorée.

## Quatre-vingts ans de café et de vin

En 2017, l'atelier de torréfaction et l'atelier de mise en bouteille du vin de Colruyt Group Fine Food soufflent leurs quatre-vingts bougies. Le groupe ne laisse pas cet anniversaire passer inaperçu : les bouteilles de vin sont dotées d'une capsule spéciale portant le logo « quatre-vingts ans de propre mise en bouteille », la marque maison Graindor crée un assemblage exclusif de café et les clients se voient remettre un livret de recettes à base de café. Chaque année, le site de production de Ghislenghien torréfie 7.400 tonnes de café et met en bouteille 28 millions de litres de vin. Grâce à ses départements de production en gestion propre, Colruyt Group est en mesure de garantir la qualité et la durabilité de son café et de son vin.





# COMMERCE DE GROS

71 Retail Partners Colruyt Group

72 Spar

75 Codifrance

Le chiffre d'affaires conjoint des activités de commerce de gros s'élevait à EUR 771,5 millions (+0,4%) au cours de cet exercice. Le commerce de gros comprend Retail Partners Colruyt Group en Belgique et Codifrance en France.

**Retail Partners Colruyt Group** collabore intensivement avec 215 entrepreneurs Spar indépendants. Outre l'approvisionnement, l'entité accorde un soutien complet et adopte un **modèle de concertation unique** reposant sur le partenariat. 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.

RPCG livre des **produits frais et d'épicerie** à 68 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. Les membres Alvo affiliés suivent une voie commerciale qui leur est propre.


Enfin, citons les **livraisons** à 120 commerçants indépendants, dont 31 Mini Market. Ces petits magasins en libre-service de type F3 affichent une surface commerciale de 70 à 300 m<sup>2</sup>. Ils portent l'enseigne de Mini Market et déterminent leur propre politique de prix.

° **2014**  
Retail Partners Colruyt Group

° **2003** Spar Retail, détenteur de la licence de la formule Spar en Belgique

° **1932** De Spar, l'actuel Spar International

 **215** magasins Spar  
**68** magasins Alvo  
**120** commerçants indépendants (dont 31 Mini Market)

 **724** nombre de collaborateurs en ÉTP (+24)

 **retailpartnerscolruytgroup.be**  
**monspar.be**  
**alvo.be**

## RETAIL PARTNERS COLRUYTGROUP

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

Retail Partners revient avec une certaine satisfaction sur l'exercice écoulé. L'organisation d'indépendants a réussi haut la main l'intégration de la S.A. Alvocol et s'est également employée à déployer le nouveau concept de magasin chez Spar ainsi qu'à intégrer le trajet « Partenariat fondé sur nos valeurs et orienté client ». Le panier d'achats a légèrement augmenté et le nombre de clients est en hausse chez Spar. La marge des entrepreneurs Spar et des commerçants indépendants a atteint les mêmes sommets que l'exercice précédent, notamment grâce à l'excellente politique d'achats de l'organisation d'indépendants et à la moindre pression sur les prix régnant sur le marché. RPCG est également parvenu à maintenir les frais d'exploitation et de personnel sous contrôle.

Retail Partners Colruyt Group nourrit deux objectifs clairs pour l'exercice à venir : poursuivre sa croissance ainsi que le déploiement du nouveau concept de magasin Spar. Malgré les investissements prévus et le marché concurrentiel, RPCG entend maintenir sa rentabilité et celle des entrepreneurs indépendants. L'organisation d'indépendants se montre également ouverte à de nouvelles collaborations dans les années à venir.

### Poursuite de l'intégration de la S.A. Alvocol

Au cours de l'exercice précédent, Retail Partners a intégré la S.A. Alvocol, qui assurait l'achat, le stockage et le transport pour les magasins indépendants Alvo. Durant cet exercice, RPCG a poursuivi cette intégration, lancé quelques initiatives favorables à la hausse du chiffre d'affaires et en a analysé les résultats. L'intégration d'Alvocol a par ailleurs entraîné une efficacité accrue de la logistique. Toutes les parties tirent largement profit des économies d'échelle.

### Attirer des entrepreneurs indépendants

Retail Partners est continuellement en quête de candidats indépendants motivés et compétents pour l'ouverture de nouveaux magasins et pour la succession des entrepreneurs proches de la retraite. Les indépendants potentiels peuvent compter sur une formation complète et sur un soutien total de RPCG.







Les **magasins Spar** se distinguent par leur service personnalisé. À côté des **prix serrés** et de la place centrale accordée aux **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 la région. La surface commerciale varie de 350 à 1.800 m².

Spar a été fondé en 1932 aux Pays-Bas en tant que premier **groupement de collaboration de commerçants indépendants**. Avec plus de 12.150 magasins affiliés dans 42 pays, Spar est la plus grande organisation de distribution de détail au monde et sert chaque jour plus de 13 millions de clients. L'organisation brasse un chiffre d'affaires annuel cumulé de plus de EUR 33 milliards. **Spar International** soutient les organisations nationales depuis son siège central à Amsterdam.

° 2003 Spar Retail, titulaire de la licence de la formule Spar en Belgique

215 magasins Spar  
 [monspar.be](http://monspar.be)

### Sept nouveaux magasins Spar

Sept nouveaux magasins Spar ont ouvert leurs portes durant cet exercice. Deux points de vente ont quitté la formule Spar tout en restant clients du commerce de gros. Six magasins ont fermé provisoirement leurs portes dans l'attente d'un nouvel exploitant et trois magasins ont fermé définitivement. Trois entrepreneurs ont procédé à l'agrandissement de leur établissement. Voilà qui porte le compteur à 215 magasins Spar à la fin mars 2017. Sept nouveaux points de vente Spar sont également prévus durant l'exercice à venir.

Retail Partners Colruyt Group suit de très près la rentabilité des magasins Spar et s'efforce d'assister au mieux les entrepreneurs indépendants. Si un magasin devait tout de même fermer pour des raisons financières, RPCG utiliserait toutes les données disponibles pour en déterminer les causes précises.



## Les clients fidèles optent pour Spar en raison de son authenticité, du plaisir et des produits frais du jour



### De Spar à Spar Colruyt Group

À la clôture de l'exercice, 149 magasins de proximité Spar arboraient l'habillage de façade adapté avec le logo de Colruyt Group. Cet habillage témoigne que l'entrepreneur indépendant Spar a suivi le trajet commun « Partenariat fondé sur nos valeurs et orienté client » des entrepreneurs Spar et de Retail Partners. Les magasins convertis en « Spar Colruyt Group » réalisent un chiffre d'affaires plus élevé.

### Une étude d'image confirme le bon positionnement sur le marché

Retail Partners a mesuré en 2016 la résonance de la marque Spar en Belgique. Il en ressort clairement que le positionnement sur le marché porte ses fruits. Les clients fidèles optent pour Spar en raison de son authenticité, du plaisir et des produits frais du jour. Par ailleurs, de nombreux clients sporadiques et potentiels s'identifient également aux valeurs de Spar.

Retail Partners poursuivra sur sa lancée et continuera à positionner Spar comme le magasin de proximité local spécialiste des produits frais. Spar entend aussi mettre davantage en exergue ses heures d'ouverture étendues. Les clients de Colruyt Group peuvent également se rendre dans leur supermarché de proximité le dimanche. Durant l'exercice à venir, Spar entend par ailleurs élargir davantage encore les heures d'ouverture de plusieurs magasins.

### Déploiement d'un nouveau concept de magasin

En 2015/16, Spar a inauguré les quatre premiers magasins de la nouvelle génération de magasins Spar de Colruyt Group. Et durant cet exercice, huit magasins Spar de Colruyt Group ont été réaménagés conformément au nouveau concept de magasin, portant leur nombre total à douze. Durant l'exercice à venir, ce concept s'appliquera à onze magasins supplémentaires.

Ce tout jeune concept présente de nombreux atouts, notamment les écrans numériques diffusant des conseils d'inspiration, un système de caisse différent, l'impression de marché et l'ambiance familiale. Des analyses approfondies des besoins des clients et de leur comportement d'achat ont poussé les entrepreneurs Spar et Retail Partners à opter pour une nouvelle approche en termes d'offre, d'expérience et d'itinéraire. Grâce à la conception modulaire, chaque entrepreneur a la possibilité d'intégrer de manière optimale sa spécialité dans son magasin, un vaste département traiteur ou vin par exemple. Retail Partners offre aux entrepreneurs Spar une assistance de taille durant le déploiement de ce nouveau concept : de l'étude de faisabilité à la réalisation concrète du magasin, en passant par les conseils financiers.

Les clients apprécient manifestement la nouvelle mouture de l'aménagement du magasin : les supermarchés de proximité de la nouvelle génération ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 8 à 30%. Le nouveau concept offre une place de choix aux produits frais. Les produits laitiers, la viande, les plats préparés et les fruits et légumes représentent souvent plus de la moitié des ventes.



### XTRA : une carte client pour Spar

Spar Colruyt Group a lancé la nouvelle carte Xtra juste après la clôture de l'exercice. Les magasins Spar ne proposaient pas encore de carte client ; le lancement de Xtra représente dès lors un grand pas en avant pour les entrepreneurs comme pour les clients. Ceux-ci ne doivent désormais plus collecter de bons pour bénéficier des remises. Grâce à Xtra, Spar Colruyt Group leur octroie automatiquement tous les avantages à la caisse. Et l'enseigne peut apprendre à mieux connaître ses clients, répondre encore mieux à leurs intérêts, voire définir ou affiner l'emplacement de nouveaux magasins.





## Journée nationale de dégustation

Le samedi 10 décembre 2016, Spar a organisé sa première journée nationale de dégustation. Durant cette journée, les clients pouvaient déguster des produits de fête spéciaux de l'assortiment de fin d'année dans tous les magasins Spar. Plus de septante collaborateurs de Retail Partners Colruyt Group sont allés prêter main forte dans un magasin Spar. RPCG a soutenu la journée nationale de dégustation à l'aide d'une vaste campagne marketing à l'échelle nationale : dans les journaux, à la radio, dans les dépliants et en ligne.

Les entrepreneurs Spar ont eux-mêmes déterminé les produits de fête qu'ils intégreraient dans leur assortiment de fin d'année. Retail Partners a organisé préalablement une foire culinaire permettant aux entrepreneurs de déguster l'ensemble de l'offre et d'obtenir divers conseils de cuisson. Ainsi pouvaient-ils à

leur tour inspirer les clients et leur fournir des informations sur l'assortiment de fin d'année. Cette forme de participation, de concertation et de soutien fait partie intégrante du partenariat unique et illustre toute la mesure de la collaboration qui unit Retail Partners Colruyt Group aux entrepreneurs indépendants.

## Extension de l'assortiment Spar


Spar a poursuivi l'extension de l'assortiment de sa marque maison Spar. À la clôture de l'exercice, celle-ci comptait 700 références, toutes de produits frais. Les produits Spar, nouveaux et existants, se vendent comme des petits pains. Par ailleurs, Spar propose des produits de base des marques maison Boni Selection et Everyday. Bien que l'enseigne joue la carte des marques maison, les marques nationales demeurent son principal atout.

**Codifrance** approvisionne en France les magasins indépendants affiliés Coccinelle, Coccimarket et Panier Sympa. Ces supérettes, qui relèvent 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 d'aliments secs et frais et de produits surgelés. Les commerçants bénéficient en outre d'une assistance en termes de marketing, de communication, d'assortiment et de fixation des prix. Produits frais, boissons, fruits et légumes constituent la majeure partie de l'offre de Coccinelle, Coccimarket et Panier Sympa. Outre les marques nationales, on compte également des marques propres et premier prix. Codifrance œuvre à la conception et au développement des marques propres avec le concours de la centrale d'achat Francap.

Codifrance assure également l'approvisionnement de plus de 1.400 commerçants indépendants sans formule.


° 2003  
Panier Sympa

° 1996  
Coccinelle et Coccimarket

 **384 magasins affiliés**  
de Panier Sympa, Coccimarket et Coccinelle

 **1.404**  
commerçants indépendants

 **100-400 m²**  
de surface commerciale moyenne

 **Deux tiers de la France**

 **217**  
nombre de collaborateurs en ÉTP (-17)

 **codifrance.fr**



Au cours de cet exercice, Codifrance a vu son chiffre d'affaires augmenter et a apporté une contribution positive aux résultats du groupe, ce qui s'explique en partie par son expansion. Codifrance a entamé une nouvelle collaboration avec 43 indépendants, rénové 29 magasins et mis un terme à sa collaboration avec 13 commerces. Une performance remarquable étant donné que le marché français de la branche F4 se caractérise par l'agressivité de la concurrence et la forte pression sur les prix. Par ailleurs, les supérettes situées en région parisienne souffrent toujours de la menace terroriste et de la baisse de la fréquentation touristique.

## Scission entre les magasins intégrés et affiliés

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, Codifrance est scindé en deux entités juridiques. La SAS Colruyt Retail France gère les magasins Colruyt français, tandis que la SAS Codifrance englobe la centrale d'achat pour les magasins affiliés de Coccinelle, Coccimarket et Panier Sympa. Grâce à cette scission, ces deux activités ont plus d'autonomie dans leurs choix stratégiques et peuvent réaliser plus facilement leurs ambitions de croissance.

## Collaboration durable

Codifrance recherche systématiquement une collaboration solide à long terme. Dans l'intérêt des deux parties, Codifrance passe au crible la solvabilité, le savoir-faire et l'esprit d'entreprise des futurs exploitants indépendants. L'organisation d'indépendants veille aussi à ce que les clients s'acquittent de leurs factures dans le respect des délais et observent les prescriptions en matière de qualité. Cette approche rigoureuse permet à Codifrance de mettre un terme au moment opportun à sa collaboration avec les clients non solvables.

## Expansion et croissance rentable

Codifrance entend poursuivre son expansion durant les années à venir afin de doper son chiffre d'affaires et sa rentabilité. Au cours de cet exercice, c'est principalement la région Provence Alpes Côte d'Azur qui a connu une belle croissance. Par ailleurs, Codifrance souhaite également accroître sa notoriété et devenir LA référence en matière de magasins de proximité dans tout l'Hexagone.



## Encore plus d'inspiration grâce au nouveau site web

Début décembre 2016, Spar a lancé son nouveau site web, [monspar.be](http://monspar.be). Les visiteurs peuvent facilement y trouver les magasins Spar des alentours et consulter la page personnelle des magasins. Les promotions et les dépliants sont aisément consultables, tout comme les nombreuses recettes proposant des instructions simples et des photos d'inspiration. La rubrique « Le monde de Spar » contient reportages, témoignages et conseils de santé et d'alimentation équilibrée. Au travers du marketing de contenu, Spar entend davantage informer ses clients sur ses produits et les inspirer à les utiliser en cuisine. Depuis l'automne 2016, Spar recourt également à cette fin à son compte Instagram.



# FOODSERVICE

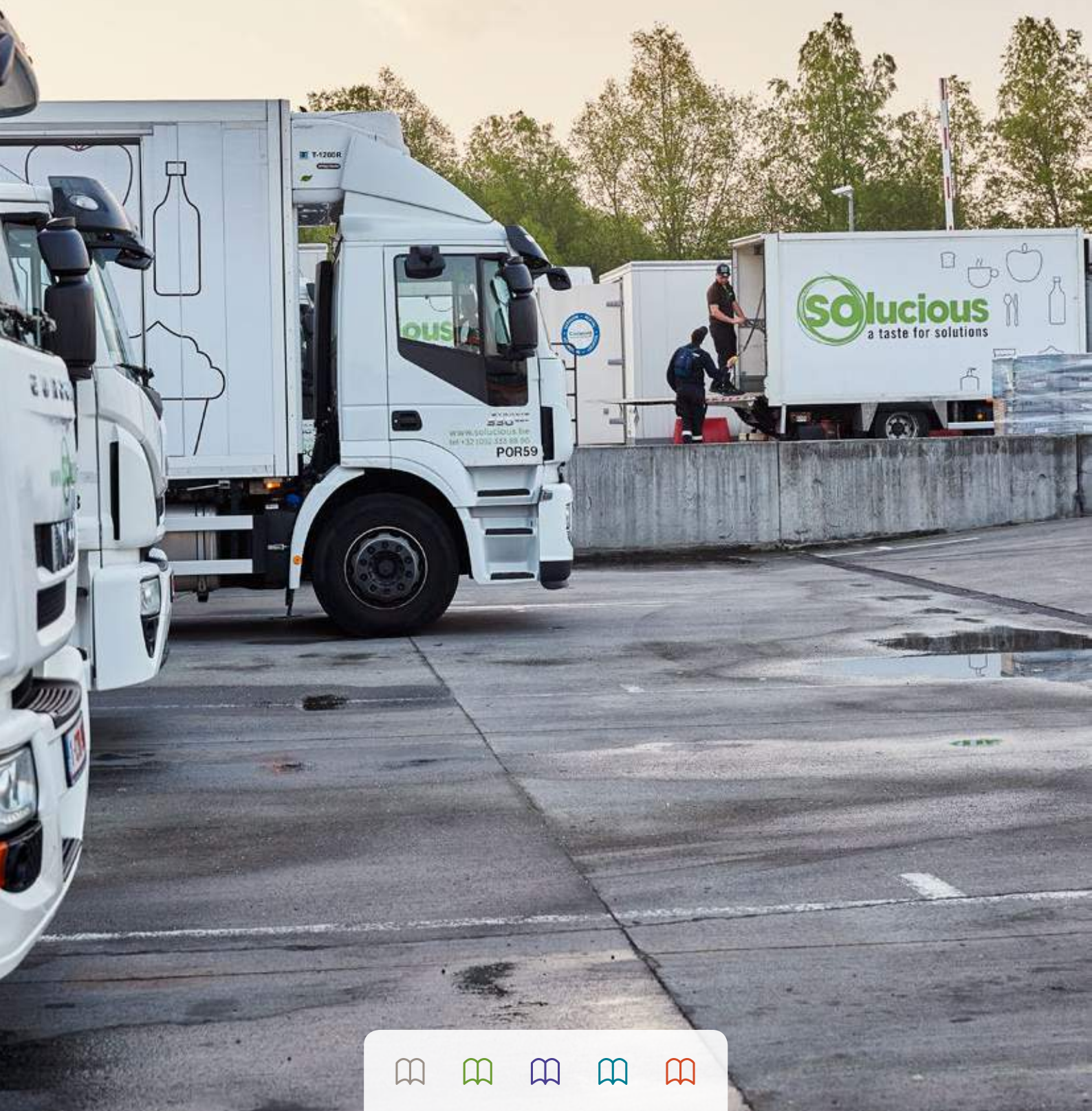
Le chiffre d'affaires conjoint de l'activité de Foodservice s'élevait à EUR 897,9 millions (+12,2%) au cours de cet exercice.

Le Foodservice regroupe Solucious en Belgique, Pro à Pro en France et l'activité d'exportation Colex.

77 Solucious

79 Colex

80 Pro à Pro



Sur un marché fortement consolidé et concurrentiel, Solucious a enregistré une progression plus qu'honorable de son chiffre d'affaires et a vu sa marge brute augmenter légèrement. Les segments de l'Horeca et de la restauration sociale ont progressé de 30%. Le chiffre d'affaires du B2B a connu une hausse de 10%. Les ventes ont progressé plus rapidement à Bruxelles et en Wallonie qu'en Flandre. Solucious s'attend à voir le marché se consolider davantage et poursuit ses investissements dans sa croissance et sa notoriété aux quatre coins du pays. L'entreprise entrevoit un important potentiel de croissance principalement dans l'Horeca.

## Des ateliers pour les clients

Le secteur du Foodservice gagne continuellement en complexité, notamment en raison de la législation versatile et des nouveaux besoins des clients en termes d'alimentation saine, d'intolérances et d'allergènes. C'est pourquoi Solucious soutient ses clients professionnels à l'aide de sessions d'information et de conseils sur mesure. Durant cet exercice, l'entreprise de Foodservice a organisé plusieurs ateliers dédiés aux allergènes et à la cuisine végétarienne dans les cuisines professionnelles, en collaboration avec la Colruyt Group Academy.

## Aliments secs, produits frais et surgelés sur des sites distincts

Solucious a rénové durant cet exercice ses centres de distribution de Lot et de Bornem et stocke à présent les aliments secs, les produits frais et les produits surgelés sur des sites distincts. Le centre de distribution de Bornem a été intégralement transformé en site réfrigéré pour produits frais et est opérationnel depuis décembre. Tous les aliments secs seront désormais distribués au départ de Lot. Solucious sous-traite le stockage des produits surgelés à un partenaire logistique externe. Cet investis-

sement et cette redistribution améliorent la maîtrise des coûts ainsi que la fiabilité du stock disponible de l'assortiment.

## Collaboration accrue avec les partenaires internes

Solucious a renforcé durant cet exercice sa collaboration avec différents partenaires internes. Ces partenariats améliorent l'efficacité et entendent augmenter davantage la satisfaction des clients. L'entreprise de Foodservice a notamment renforcé sa collaboration avec Colruyt Professional. Les deux entreprises s'adresseront désormais aux clients d'une seule voix et harmoniseront encore mieux leur offre. Ainsi, les clients professionnels pourront aisément choisir de faire leurs propres achats ou de se faire livrer les produits. Depuis l'automne 2016, Solucious est également un partenaire privilégié de Retail Partners Colruyt Group. Les magasins Spar peuvent désormais choisir d'acheter les articles de Foodservice pour leur propre département traiteur. Par ailleurs, Solucious a renforcé son partenariat avec Colex, l'activité d'exportation de Colruyt Group. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet en page 79.

**Solucious** livre des produits alimentaires dans toute la Belgique à ses clients professionnels : hôpitaux, écoles, sociétés, Horeca, etc. L'entreprise de Foodservice dispose d'un assortiment complet de Foodservice et d'une vaste gamme d'articles au détail. Elle propose des **produits frais, aliments secs, produits surgelés et Non-food**. Les atouts majeurs de Solucious sont sa facilité d'utilisation, le service personnalisé, les livraisons rapides et fiables et les prix à la fois transparents et serrés.

Solucious propose des **marques nationales** et possède, avec Econom et Culino, deux **marques maison** destinées aux cuisines professionnelles. Sans oublier la gamme, en pleine expansion, de produits issus du commerce équitable. Le site web propose des assortiments spécifiques pour douze 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

**27.500**  
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 et camionnettes

**Toute la Belgique**

**466**  
nombre de collaborateurs en ÉTP  
(+21)

**A taste for solutions**

**solucious.be**

**La collaboration avec les partenaires internes renforce l'efficacité et la satisfaction des clients**



## Culino, une nouvelle marque maison

L'année 2016 a vu l'introduction par Solucious de Culino, la nouvelle marque maison développée par et pour des chefs professionnels. Destiné principalement à l'Horeca et aux cuisines de collectivité, l'assortiment contient des produits d'usage quotidien pour la cuisine et se distingue par sa qualité, son innovation et son inspiration. Culino complète ainsi l'assortiment d'Econom, autre marque maison proposant principalement des produits de base à petit budget. Solucious étendra davantage l'offre de Culino durant l'exercice à venir.



## Assortiments saisonniers

Solucious joue judicieusement la carte des jours fériés et des événements avec ses offres et ses assortiments temporaires. Les périodes de Saint-Nicolas et de Pâques revêtent une importance capitale pour l'entreprise de Foodservice. Durant cet exercice, Solucious a également articulé des campagnes autour du Championnat d'Europe de football et des Jeux olympiques de Rio de Janeiro. Citons notamment un kit apéro pour entreprises, placé sous le signe de l'Euro de foot, et une brochure gastronomique spéciale consacrée à Rio. Pour les Jours sans viande, Solucious a conçu une autre brochure, proposant des recettes et des produits végétariens d'inspiration. Ces campagnes attirent de nouveaux clients et agissent positivement sur le chiffre d'affaires.



**Colex** (Colruyt Export), le département d'exportation de Colruyt Group, livre des produits de détail par conteneur ou par avion **dans le monde entier**. Des prix serrés, des marques maison 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 ont le choix parmi les **marques nationales** et les **marques maison Boni Selection et Everyday**.

Le département d'exportation est largement présent aux **foires internationales**, qu'il considère comme une occasion de rencontrer prospects, clients et fournisseurs, de jauger les besoins du marché et de réfléchir aux potentielles pistes de collaboration.

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

° 1995

**350**  
clients actifs

**30.000**  
produits de détail

**62**  
pays

**24**  
nombre de collaborateurs en ÉTP

**You order, we make sure**

**colex-export.com**

**COLEX**  
You order.  
We make sure.



Colex a vu son chiffre d'affaires augmenter légèrement, malgré un marché extrêmement volatil. Colruyt Export a acquis quatre-vingts nouveaux clients durant cet exercice et maintient sa solide position au Congo et dans les pays voisins. Cette région génère plus des deux tiers du chiffre d'affaires du département d'exportation. La Chine et l'Amérique du sud constituent d'importants marchés en expansion pour Colex.

## Explorer de nouveaux débouchés

Colruyt Export propose depuis cet exercice des produits des marques maison Boni Selection et Everyday sur la plate-forme chinoise d'e-commerce Alibaba. Colex explore également d'autres débouchés en Asie et renforce aussi sa présence en Afrique. Depuis cet exercice, un Account manager est chargé de prospecter le marché rwandais et celui des pays voisins.

## Boni Selection et Everyday sous les tropiques

Le département d'exportation mise beaucoup sur Boni Selection et Everyday et soutient ses marques maison à l'aide de campagnes marketing ciblées. Il fait notamment la promotion à l'étranger de la Cara Pils comme bière premium belge et le succès est au rendez-vous. Afin de percer sur de nouveaux marchés, Colex collabore avec Colruyt en vue de doter les emballages d'Everyday d'informations sur les produits

en anglais. Le déploiement de ces nouveaux emballages sera terminé pour la fin de l'année 2017.

## Synergie avec Solucious

Colex et Solucious collaborent intensivement dans le centre de distribution de Bornem pour leur administration et leur logistique. Les deux entreprises échangent chaque jour expertise et collaborateurs en fonction du volume de travail. En cas de pic de commandes chez Colex, les collaborateurs de Solucious peuvent directement intervenir et inversement. Cette synergie accroît l'efficacité et la flexibilité des deux entreprises. Colex examine de nouvelles possibilités de collaboration avec Solucious pour son assortiment.





L'entreprise de Foodservice **Pro à Pro** est active dans toute la France et dans les Départements et Territoires d'Outre-Mer de la Guadeloupe, la Martinique, la Réunion et la Guyane française. Elle y fournit des produits frais et secs à 42.000 clients environ. 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 livre des produits à divers clients professionnels dans les secteurs de la restauration sociale et de la restauration commerciale : écoles, hôpitaux, centres d'accueil, Horeca et traiteurs. L'entreprise de Foodservice propose plusieurs **marques propres** ainsi qu'une **vaste gamme** : de l'épicerie aux boissons et produits d'entretien, en passant par les produits laitiers et la viande. Pro à Pro propose également des produits surgelés dans les Départements et Territoires d'Outre-Mer.

En raison de la vente de Pro à Pro au 1<sup>er</sup> février 2017, le chiffre d'affaires et les résultats ont été exceptionnellement comptabilisés sur treize mois (du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 janvier 2017 inclus) dans les résultats de Colruyt Group.

Cet exercice fut un véritable succès pour Pro à Pro. Le chiffre d'affaires a progressé de 13,2% en raison notamment de la comptabilisation d'un treizième mois. Il s'agit d'une remarquable performance sur un marché français du Foodservice extrêmement concurrentiel et consolidé. Pro à Pro a une nouvelle fois réussi à s'adjuger la confiance de nouveaux clients et, dans la foulée, à augmenter sa part de marché grâce à ses prestations de services étendues. La marge a enregistré une timide croissance alors que le résultat d'exploitation a connu une nette progression. Malgré la croissance et l'opération de vente, Pro à Pro a maintenu ses coûts sous contrôle. Les résultats financiers et la rentabilité sont en hausse depuis quelques années déjà, notamment parce que les projets prévus il y a trois ans dans le plan stratégique ont été en grande partie réalisés dans l'intervalle.

Par ailleurs, le secteur Horeca de la région Île de France s'est entre-temps partiellement remis des attentats de novembre 2015. C'est à Paris que la pression qui pèse sur le secteur touristique s'est fait le plus ressentir sur le marché du Foodservice. Pro à Pro remarque que le marché s'y redresse et que ses résultats y sont de nouveau à la hausse.

### Pro à Pro vendu à Metro Group

Colruyt Group a signé un accord avec Metro Group sur la vente de Pro à Pro en juillet 2016. Le marché français du Foodservice connaît un important processus de consolidation. C'est pourquoi Colruyt Group a analysé les possibilités stratégiques de Pro à Pro. Le groupe estime que les plans de croissance de l'entreprise française de Foodservice connaîtront leurs meilleures chances de réussite si l'on combine ses activités à celles d'un acteur du marché solide et complémentaire. Colruyt Group est convaincu que Metro Group soutiendra la croissance future de Pro à Pro, avec maintien de la marque.

La vente de Pro à Pro a été finalisée au 1<sup>er</sup> février 2017, date à laquelle la pleine propriété de l'activité de Foodservice française a été transférée à Metro Group.

La transaction comprend la marque et les activités opérationnelles, ainsi que les centres de distribution, les plate-formes logistiques et les camions de Pro à Pro.

### Continuer à investir dans l'avenir

Pro à Pro a agrandi son centre de distribution de Chaponnay, près de Lyon, de 3.000 m<sup>2</sup> afin de disposer d'espace supplémentaire pour les produits secs et, surtout, les produits frais. La superficie totale a été portée à 9.000 m<sup>2</sup>. Pro à Pro agrandira également son site de Saint-Gilles, en Bretagne, de 3.000 m<sup>2</sup> durant l'exercice à venir. L'entreprise de Foodservice entend se concentrer encore davantage sur les produits frais et a optimisé son assortiment à cette fin. Pro à Pro opte délibérément pour des produits frais à plus forte valeur ajoutée, comme la viande de qualité, les fromages et la charcuterie emballés sous vide. En outre, Pro à Pro a investi dans 37 nouveaux camions, à la fois à des fins de remplacement et d'extension de son parc de camions.



Pro à Pro utilise son propre camion pour dispenser des formations aux vendeurs et aux collaborateurs techniques dans toute la France.

### Cuisine et réunion mobiles

Pro à Pro dispose depuis décembre 2016 de son propre camion de formation afin d'informer ses collaborateurs, fournisseurs et clients dans toute la France de ses derniers développements. Ce camion permet de dispenser des formations aux vendeurs et collaborateurs techniques sur leur lieu de travail. Il affiche une longueur de 16,5 m et renferme une cuisine professionnelle de 29 m<sup>2</sup> ainsi qu'une petite salle de réunion de 10 m<sup>2</sup>.

### Merci

Pro à Pro a fait partie de Colruyt Group durant quinze ans. Une belle période sur laquelle le groupe revient avec une satisfaction toute particulière. Grâce à l'implication et à la motivation de ses collaborateurs, Pro à Pro a évolué de 2001 à 2017 pour devenir un acteur important du marché français du Foodservice. La décision de vendre Pro à Pro ne fut pas facile à prendre. Colruyt Group et Metro Group ont recherché ensemble et de manière constructive et respectueuse la meilleure solution, en prêtant attention à tous les collaborateurs et à toutes les parties prenantes. Ce faisant, Pro à Pro obtient des perspectives d'avenir claires et pourra, avec le soutien de l'expertise de Metro Group, devenir l'un des acteurs majeurs du marché français du Foodservice.

**Grâce à l'implication et à la motivation de ses collaborateurs, Pro à Pro a évolué de 2001 à 2017 pour devenir un acteur important du marché français du Foodservice**



# AUTRES ACTIVITÉS

Le chiffre d'affaires des autres activités s'élevait à EUR 638,2 millions (+7,6%). Les autres activités comprennent DATS 24, Eoly et les participations dans les parcs éoliens offshore. Le chiffre d'affaires externe de Symeta est également comptabilisé dans les autres activités. Pour obtenir un complément d'informations à ce sujet, reportez-vous à la page 100.

- 83 DATS 24
- 85 Eoly
- 87 Parcs éoliens offshore


DATS 24 offre la possibilité à ses clients de faire le plein partout et à **prix bas**. Le spécialiste du carburant de Colruyt Group se démarque par sa politique **écologique et durable**. 70% des stations sont érigées à côté d'un magasin du groupe, permettant aux clients de faire l'économie de plusieurs kilomètres. Ils peuvent par ailleurs gonfler gratuitement leurs pneus à chaque station. L'enseigne prodigue en outre des conseils de conduite économique et écologique.

DATS 24 est le premier fournisseur de carburant en Belgique à proposer des **stations publiques équipées de gaz naturel** pour véhicules (CNG ou Compressed Natural Gas). Le gaz naturel est meilleur marché à la pompe et plus écologique. Par ailleurs, les véhicules roulant au gaz naturel sont plus silencieux et consomment moins de carburant. En comparaison avec les véhicules diesel, ils rejettent 12% de CO<sub>2</sub>, 70% d'oxydes d'azote (NOx) et 95% de particules fines en moins. De plus, les véhicules au gaz naturel n'émettent aucuns benzène, substance nocive ni suie.

° 1972

 **EUR 585,7 millions**  
chiffre d'affaires (+8,0%)

 **118**  
stations (47 proposant du CNG)

 **42**  
nombre de collaborateurs en ÉTP (+5)

 **Le plein malin**

 **dats24.be**

# DATS 24



DATS 24 a réalisé un solide exercice. Malgré un marché des carburants fossiles en stagnation et la concurrence farouche sur les prix, le chiffre d'affaires a progressé de 8%. Cette hausse s'explique par l'ouverture de six nouvelles stations, l'extension du réseau de CNG avec vingt nouvelles stations et l'augmentation des prix à la pompe de 5,5%. Les volumes vendus et le nombre de clients ont également connu une légère croissance. La marge et le flux de trésorerie restent stables. Par ailleurs, les entreprises sont toujours plus nombreuses à collaborer avec DATS 24. Le nombre de clients B2B ne cesse d'augmenter. Ce sont surtout les prix bas, le service personnalisé et l'approche durable qui font mouche.

Pour l'exercice à venir, DATS 24 prévoit l'ouverture de six nouvelles stations et de 25 stations au CNG supplémentaires. À terme, le spécialiste du carburant entend progresser pour atteindre les deux-cents stations en Belgique, réparties uniformément sur l'ensemble du territoire.

## Renouvellement de la certification ISO 14001

En 2016, DATS 24 a obtenu pour la quatrième année consécutive la certification ISO 14001 pour son système de gestion de l'environnement. Ce certificat est décerné aux entreprises qui ne ménagent pas leurs efforts en faveur de l'environnement. La nouvelle norme ISO présentait des exigences plus élevées que l'année passée, mais l'audit n'a formulé aucune remarque à l'encontre de DATS 24, l'un des rares fournisseurs de carburant à détenir ce certificat. Le certificat

ISO 14001 représente pour DATS 24 la pleine reconnaissance de sa politique environnementale rigoureuse. Le spécialiste du carburant surveille en permanence son impact sur l'environnement et accorde une attention toute particulière à l'hygiène, la sécurité et la qualité du carburant dans ses stations.

**ISO 14001**  
**BUREAU VERITAS**  
Certification







## Le doublement du parc automobile belge roulant au CNG est dû en partie aux efforts de DATS 24

### Poursuite du déploiement de la nouvelle charte graphique

DATS 24 a poursuivi le déploiement de la nouvelle charte graphique de ses stations, dans un style alliant fraîcheur et modernité. Les stations se révèlent également sûres, vertes et propres. DATS 24 entend rendre le plein encore plus facile, notamment grâce à des extincteurs plus simples, des poubelles ergonomiques et des tapis antidérapants sur les îlots de distribution. 60% des stations ont été restylées dans l'intervalle. Le reste fera peau neuve dans le courant du nouvel exercice.

### Première station au CNG en Wallonie

DATS 24 a inauguré en avril 2016 sa première station au CNG en Wallonie, à Gosselies, près de Charleroi. Trois stations sont venues compléter le tableau par la suite : à Braine-l'Alleud, Namur et Ghislenghien. À la fin de cet exercice, la Belgique comptait 72 stations au CNG, dont 47 appartenant à DATS 24. Le spécialiste du carburant prévoit 25 stations au CNG supplémentaires pour mars 2018 en Belgique, dont une part significative dans le sud du pays. DATS 24 entend par ailleurs étendre son réseau de stations traditionnelles en Wallonie.

### Un réseau de bornes de recharge électriques

DATS 24 a lancé le développement d'un réseau de bornes de recharge électriques à l'issue d'un projet pilote d'Eoly couronné de succès. Dans le cadre de ce projet, les clients pouvaient recharger gratuitement leur véhicule électrique sur le site de plusieurs magasins Bio-Planet en échange de leur feed-back et de leur participation à une étude de marché sur la mobilité durable. Au 31 mars 2017, les bornes de recharge de DATS 24 équipaient quatorze magasins Bio-Planet et les établissements Cru de Wijnegem et Spar de Diest. Le spécialiste du carburant installera durant l'exercice à venir quarante nouvelles bornes de recharge à proximité de magasins Colruyt. En outre, toutes les succursales Bio-Planet seront, à terme, équipées de bornes de recharge électriques.

La plate-forme utilisateurs en ligne et la carte de recharge ont été lancées peu après la clôture de l'exercice. Les clients paient EUR 1 par mois et rechargent leur véhicule durant leurs achats pour EUR 0,25 par kWh. Si ce prix correspond au tarif domestique moyen, leur véhicule se recharge jusqu'à huit fois plus vite chez DATS 24 qu'à leur domicile. Le spécialiste du carburant poursuivra dans les années à venir ses investissements dans les bornes de recharge électriques et étendra son réseau en fonction du marché en expansion.



### DATS 24 facilite la transition vers les carburants verts

Les véhicules au CNG ont connu une année 2016 exceptionnelle. Le parc automobile belge a doublé en 2016, passant de 2.600 à 5.400 véhicules. Cette nette progression est notamment attribuable au réseau CNG en expansion et aux campagnes marketing de DATS 24. Par ailleurs, les conducteurs de véhicules au CNG sont exemptés de taxe de mise en circulation (TMC) et de taxe annuelle de circulation en Flandre.

Plus d'un quart des véhicules de société de Colruyt Group consomme à présent une énergie alternative. Et la majorité sont des véhicules au CNG. Pour en savoir plus sur les efforts du groupe en matière de mobilité durable, reportez-vous aux pages 34, 35 et 37. DATS 24 suit de près les avancées technologiques et investit en permanence dans la recherche afin de faciliter l'accès aux carburants verts pour ses clients. Le spécialiste du carburant prépare actuellement l'ouverture de sa première station à hydrogène publique.



*Eoly, le producteur d'énergie durable de Colruyt Group, génère de l'électricité verte à l'aide d'éoliennes, de panneaux solaires et de cogénération. Eoly recourt à cette fin à des technologies existantes tout en expérimentant des techniques innovantes, telles que l'hydrogène, afin de se préparer pour le futur.*

*Eoly fournit de l'électricité durable aux entreprises de Colruyt Group et à des sociétés externes. Le fournisseur d'énergie se distingue par sa fiabilité et sa transparence 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 soins. Environ 25% de l'énergie fournie par le producteur provient de sa propre production. Le reste est acheté sur le marché du commerce de gros. Eoly a l'intention à l'avenir de produire suffisamment d'électricité pour couvrir l'ensemble des besoins en énergie de Colruyt Group.*

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

**EOLY**  
COLRUYTGROUP ENERGY

Eoly poursuit ses investissements dans sa capacité de production. Deux nouvelles turbines sont venues compléter le tableau durant cet exercice. L'éolienne du site de Stroppen est opérationnelle depuis mai 2016 et produit chaque année 6.500 MWh d'énergie verte pour Colruyt Group Fine Food Meat notamment. La turbine affiche une puissance de 3,4 MW, ce qui représente une réduction annuelle de 2.000 tonnes de CO<sub>2</sub>. Et depuis décembre 2016, l'éolienne du site du centre de distribution Colruyt d'Ollignies est elle aussi opérationnelle. Avec une puissance de 2 MW, elle produira chaque année 4.700 MWh d'électricité et permettra l'économie de 1.450 tonnes de CO<sub>2</sub>. Les deux nouvelles turbines portent leur nombre total à onze.

Eoly a lancé la construction de trois nouvelles éoliennes sur le site de Dassenveld peu avant la clôture de l'exercice. Les turbines présentent une hauteur hors tout de 150 mètres. L'une d'entre elles affiche une puissance de 2 MW, les deux autres une puissance de 3,4 MW. Le parc éolien produira l'équivalent de la consommation électrique annuelle de 5.100 ménages et réduira les émissions de CO<sub>2</sub> de 5.500 tonnes par an. Des demandes de permis pour parcs éoliens sont actuellement en cours pour Frasnes-lez-Anvaing, Vrerren et le long de l'A8 à Rebaix/Bouvignies. Trois turbines supplémentaires sont également planifiées à proximité du centre de distribution d'Ollignies.

### Premiers clients B2B externes

Eoly a posé durant cet exercice de nouveaux jalons comme fournisseur d'énergie externe. Si le spécialiste de l'énergie a d'ores et déjà fourni de l'électricité verte aux entrepreneurs de Retail Partners Colruyt Group et aux magasins ZEB, il collabore désormais également avec quelques sociétés privées du secteur de la production. Eoly garantit en toute transparence une offre stable en énergie verte aux prix du marché. Le fournisseur d'énergie durable a lancé au printemps 2017 un nouveau portail B2B pour ses clients professionnels. Ceux-ci peuvent y trouver un aperçu clair de l'évolution, des coûts et des détails de leur facture d'énergie.

### Partenariat avec Nobelwind

Une partie de l'électricité proposée par Eoly à ses clients est achetée sur le marché du commerce de gros. Le fournisseur d'énergie durable produit à cette fin des garanties d'origine au régulateur flamand de l'énergie (VREG). Eoly utilise dans un premiers temps ses propres certificats mais achètera également à l'avenir des garanties d'origine du parc éolien offshore Nobelwind. Ainsi, les clients ont l'assurance d'obtenir 100%



d'énergie durable, produite sur le sol belge. Colruyt Group possède une participation de 24,7% dans Nobelwind par le biais du holding Parkwind. Pour en savoir plus sur Nobelwind et Parkwind, reportez-vous aux pages 87-88.



## Parcs éoliens offshore



Même si l'année 2016 comptait en moyenne moins d'heures d'exposition au vent, les turbines de Belwind et Northwind ont une nouvelle fois affiché une disponibilité très élevée. Cette disponibilité s'est même révélée supérieure à la moyenne prévue. Lancé en 2010, le parc éolien Belwind compte 56 turbines et présente une capacité de 171 MW (mégawatts). Installée sur la concession Belwind, l'éolienne de démonstration GE Haliade (6 MW) produit de l'électricité verte depuis le début de l'année 2016. Les 72 turbines du parc éolien Northwind produisent de l'électricité depuis 2014 et affichent chacune une capacité de 3 MW. Les premières turbines de Nobelwind sont également opérationnelles depuis janvier 2017. Nobelwind compte 50 turbines pour une puissance totale de 165 MW.

Parkwind détient pas moins de 41,08% des parts de Nobelwind. Le conglomérat japonais Sumitomo Corporation en détient, quant à lui, 39,02% alors que le fonds d'investissement néerlandais Meewind en possède 19,90%. Les actionnaires de Northwind sont Aspiravi, Parkwind et Sumitomo Corporation, qui détiennent respectivement 40%, 30% et 30%.

### Participation accrue de Parkwind dans Belwind

Le conglomérat japonais Sumitomo Corporation a vendu sa participation de 39,02% dans Belwind à Parkwind et Meewind en mars 2017. À la clôture de l'exercice, Parkwind détient une participation de 78,54% dans Belwind alors que le fonds d'investissement néerlandais Meewind en possède 21,46%.

### Des opportunités en Europe et en dehors

Colruyt Group poursuivra ses investissements dans l'énergie éolienne offshore dans les années à venir. Grâce à Parkwind, le groupe accumule de l'expérience dans le développement, la construction et l'exploitation de turbines éoliennes offshore. Parkwind entend mettre à profit son expertise sur d'autres marchés et examine pour ce faire en permanence les opportunités à l'étranger, en Europe comme au-delà.

### Eoly Coopération : un franc succès

Eoly Coopération a démarré sur les chapeaux de roue. Lancée en février 2017, cette SCRL s'adresse aux particuliers désireux d'investir dans de futures éoliennes. La première constitution de capital fut un franc succès. Les habitants de Hal et de Beert ont reçu l'opportunité d'acquérir des parts en priorité. Ils ont investi 40% du capital. Les autres intéressés ont eu la possibilité d'y souscrire par la suite. Le financement était bouclé en six semaines à peine : la coopérative a récolté EUR 4 millions grâce à 1.200 particuliers. Au travers de cette coopérative, Eoly entend impliquer étroitement les riverains dans les projets éoliens et susciter davantage d'adhésion à l'énergie verte.

Colruyt Group continue de croire en 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. Le holding s'investit également dans diverses **initiatives d'innovation**. Fin 2016, Colruyt Group détenait, par le biais de Parkwind, une participation indirecte dans les parcs éoliens opérationnels Belwind (24,70%), Northwind (18,04%) et Nobelwind (24,70%). La participation dans Parkwind Group a été comptabilisée, sur la base de ces pourcentages, dans le compte de résultats de Colruyt Group pour l'exercice 2016/17. Korys, le holding de la famille Colruyt et le gouvernement flamand (par le truchement de la « Participatie Maatschappij Vlaanderen ») détiennent également des parts dans Parkwind.

En investissant dans des parcs éoliens en mer, Colruyt Group assume son **rôle sociétal**. L'énergie éolienne offshore aide la Belgique à adapter son offre énergétique à la demande. Par ailleurs, cette énergie participe à la réalisation des objectifs climatiques européens : puiser 20% de l'ensemble des besoins en énergie dans des sources renouvelables d'ici 2020.

### Démantèlement de la plus ancienne éolienne

Après 18 années de bons et loyaux services, l'éolienne V66 du site du centre de distribution de Dassenveld à Hal a été mise à l'arrêt. Suite à une panne du train d'engrenages, il est apparu que les bénéfices qu'il restait à engranger ne faisaient pas le poids face aux frais de réparation. C'est pourquoi la turbine sera démantelée à l'été 2017 avant d'être recyclée. La partie supérieure du mât, la gondole, le rotor et les pales seront réutilisés dans un centre de formation. Cette turbine était en 1999 la première éolienne de Colruyt Group et la plus grande de Belgique, avec ses 70 m de hauteur et sa puissance de 1,65 MW. Trois nouvelles éoliennes seront implantées à Dassenveld au cours du prochain exercice.

**31.400 MWh**  
la production totale d'énergie  
de 1999 à 2017

**9.600 tonnes de CO<sub>2</sub>**  
économisées tout au long de sa vie

### Investir dans l'hydrogène

Colruyt Group a une nouvelle fois agrandi sa station à hydrogène du site de Dassenveld. Elle est désormais en mesure d'alimenter 200 appareils et les services logistiques peuvent désormais faire le plein d'hydrogène de leurs transpalettes à l'intérieur également. Par ailleurs, Eoly a posé une ligne directe vers la station de DATS 24, permettant aux deux partenaires d'assurer les préparatifs de la première station à hydrogène publique de DATS 24. Pour en savoir plus sur les avantages de l'hydrogène comme carburant, reportez-vous à la page 35.

### Veiller à la stabilité du réseau

À la demande des pouvoirs publics et du gestionnaire de réseau Elia, Eoly participe depuis cet exercice au contrôle de la stabilité du réseau. Le spécialiste de l'énergie verte met à cette fin en réserve une partie de sa puissance produite à Hal. En cas d'écart important entre production et consommation électriques, des coupures de courant peuvent survenir dans des cas extrêmes. Si un tel déséquilibre menace, Eoly mettra cette puissance à profit pour faire face aux pics positifs et négatifs.



**178**  
le nombre total  
d'éoliennes  
de Belwind, Northwind  
& Nobelwind

### Construction de Nobelwind achevée

Les premières turbines raccordées du parc éolien Nobelwind produisent de l'électricité depuis janvier 2017. D'une capacité totale de 165 MW, les 50 turbines pourront couvrir les besoins en électricité de 186.000 ménages. Parkwind prévoit que toutes les turbines du parc éolien seront totalement opérationnelles pour mai 2017. À compter de cette date, l'entreprise se chargera de l'exploitation de Nobelwind pendant vingt ans. Cinq nouveaux collaborateurs sont venus renforcer à cette fin l'équipe Operations & Maintenance, basée à Ostende.

Nobelwind amène son électricité sur le réseau belge par le biais d'un câble d'alimentation commun qu'il partage avec le parc éolien Northwind. Le raccordement de deux grands parcs éoliens offshore avec un seul câble électrique est une première. Malgré les défis techniques, la construction de Nobelwind respecte les délais impartis et le budget alloué, sans qu'aucun problème majeur ne soit à déplorer. En mai 2016, la S.A. Nobelwind a lancé la construction du parc éolien éponyme au large de la côte belge. Les premières turbines ont été installées en octobre 2016.

### Prochaines phases de Northwester 2 en attente

Colruyt Group détient une participation directe de 30% dans le parc éolien Northwester 2, situé à 50 kilomètres de la côte belge. À l'instar de ses autres partenaires du projet, Colruyt Group attend une décision définitive quant au futur mécanisme de soutien des pouvoirs publics pour lancer le développement final. Northwester 2 pourra développer une capacité de 224 MW maximum dans la plus grande zone de concession de la Mer du Nord.

### Partage d'expertise dans le cadre de l'ASBL « Blauwe Cluster »

Colruyt Group et Parkwind ont fondé conjointement durant cet exercice une nouvelle ASBL généraliste : « Blauwe Cluster ». Ce nouveau cluster prioritaire flamand entend devenir la référence dans l'aquaculture et l'innovation durable dans la partie belge de la Mer du Nord. « Blauwe Cluster » repose sur trois piliers : la protection côtière en fonction du climat, l'alimentation marine durable et l'énergie verte issue de la mer. Toutes les entreprises et tous les groupes de projet de Flandre peuvent solliciter le soutien de ce cluster prioritaire. De par son rôle de pionnier dans « Blauwe Cluster », Colruyt Group entend acquérir de précieuses connaissances tout en stimulant davantage l'aquaculture durable.



L'ASBL soutient notamment Edulis, un projet d'étude consacré à la mytiliculture dans les parcs éoliens offshore. Colruyt Group et la S.A. Belwind sont membres du consortium Edulis. De nouvelles techniques permettent désormais d'élever des moules en eau profonde sur une longue ligne dotée de cordes. La première ligne-test du parc éolien Belwind sera posée en septembre 2017. Le consortium jouit pour ce faire de subventions du Fonds européen pour la pêche.

## ACTIVITÉS CORPORATE

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

90 Technics, Real Estate & Energy

92 Business Processes & Systems

94 Corporate Marketing

96 People & Organization

98 In Contact

99 Finance

100 Customer Communication & Experiences

102 Colruyt Group Academy

104 Colibri Foundation





# 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 français. Le partenaire soutient la croissance du groupe et fournit un travail spécialisé et efficace.

Technics, Real Estate & Energy se distingue par sa propension aux **solutions durables et innovantes**. Ses réalisations relèvent très souvent de prescriptions plus strictes que celles définies par la loi. Le service technique 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. Ensemble, ils **conçoivent, construisent, transforment et entretiennent** magasins, immeubles de bureaux, stations de carburant, centres de distribution, etc. Ils assurent également la protection anti-incendie ou antivol. Ils entretiennent par ailleurs les véhicules et les machines, et effectuent des travaux d'installation et de réparation. Enfin, Technics, Real Estate & Energy améliore **l'efficacité environnementale** des bâtiments en leur appliquant systématiquement des techniques durables, dans le strict respect de la gestion de l'environnement.



## Fine Food Meat 2 : bâtir l'avenir

Technics, Real Estate & Energy a conçu et réalisé le site de production innovant et multifonction Fine Food Meat 2. Le service technique interne a fait la part belle à la durabilité et à l'hygiène lors des phases de conception et d'exécution. Le site est plus avancé que les exigences légales dans la plupart des cas. Fine Food Meat 2 est notamment équipé d'installations sous vide et à air comprimé de pointe afin de garantir une hygiène et une durée de conservation maximales pour chaque produit.

Fine Food Meat 2 possède différentes zones de température, chacune avec ses propres exigences climatiques. Des installations de réfrigération à l'ammoniac et au CO<sub>2</sub> ainsi qu'une pompe à chaleur hautement efficace à réfrigérants naturels permettent de réguler précisément la température de chaque zone. Un réseau de gicleurs, reliés par 14 km de conduites d'eau, assure la protection anti-incendie de l'ensemble du bâtiment. Les détecteurs de fumée sont capables de faire la distinction entre la vapeur d'eau et la véritable fumée. Pour en savoir plus sur Fine Food Meat 2, reportez-vous à la page 68.

## L'installation PURA transformera en eau potable pas moins de 10.600 m<sup>3</sup> d'eau de pluie chaque année

### Installation PURA pour Fine Food Meat

Technics, Real Estate & Energy a amené durant cet exercice l'installation d'assainissement de l'eau à un niveau supérieur pour Fine Food Meat. L'entreprise de transformation de la viande purifie et réutilise déjà ses eaux usées depuis 2014, pour un volume d'environ 81.000 m<sup>3</sup> d'eau par an. Les collaborateurs de Technics, Real Estate & Energy ont conçu et réalisé une nouvelle installation. PURA (Purification of Rainwater) purifie l'eau de pluie collectée sur le site pour la rendre potable. La qualité de l'eau est tellement élevée que Fine Food Meat l'utilise directement dans sa production. L'installation PURA transformera en eau potable pas moins de 10.600 m<sup>3</sup> d'eau de pluie chaque année.

## Magasins basse énergie

Colruyt Group procédera, durant les douze prochaines années, à la mise à jour énergétique de tous ses magasins bâtis avant 2007. L'objectif du groupe est de ne plus compter que des magasins basse énergie en 2029. Les toits, sols et murs seront isolés et le bâtiment sera intégralement étanchéifié afin de récupérer la chaleur dégagée par le système de réfrigération pour chauffer le magasin. Le groupe procédera également à la rénovation de tous les bâtiments administratifs et locaux techniques et les aménagera dans le style de Colruyt Group. Pour en savoir plus sur les systèmes de réfrigération efficaces, reportez-vous à la page 34.



## Exercice incendie à Hal

En octobre 2016, Colruyt Group a organisé, avec le concours de la ville de Hal, la zone de pompiers du Brabant flamand ouest, la zone de police de la Vallée de la Senne et la Protection civile, un exercice incendie de grande envergure sur le site de Dassenveld. Outre un centre de distribution et un centre de retour, le site compte une station à hydrogène, une éolienne et une station au CNG. De par ces facteurs, le site se prête particulièrement à ce type d'exercice. L'exercice incendie était une réussite : toutes les procédures du plan de crise ont répondu aux attentes.

## T&I bâtit un site d'innovation

Technics, Real Estate & Energy a lancé durant cet exercice son site d'innovation, destiné à expérimenter de nouvelles techniques telles que l'impression 3D et la réalité virtuelle. C'est dans cet environnement de test sûr que les collaborateurs transforment leurs idées en prototypes, qu'ils peuvent aussitôt tester et évaluer dans des espaces de démonstration. Cette nouvelle approche permet au service technique de passer beaucoup plus rapidement et efficacement de l'idée et du prototype à la réalisation concrète en magasin.

## Une structure organisationnelle plus efficace

Technics, Real Estate & Energy a revu sa structure organisationnelle. Depuis cet exercice, la responsabilité de l'ensemble du cycle de vie d'une installation ou d'un bâtiment, de l'étude au démantèlement, incombe à un seul département. Le regroupement de l'étude, de la réalisation, du dépannage et de l'entretien assure une importante synergie des connaissances. Le volet théorique d'un projet est désormais associé à la pratique, ce qui facilite le

développement et l'évolution. Et l'implication, le sens des responsabilités et la maîtrise des coûts des collaborateurs s'en trouvent également renforcés.

## Habitat commercial

Colruyt Group multiplie ses investissements dans l'habitat commercial, soit l'intégration de logements dans les bâtiments commerciaux, dans les environnements urbains. Le groupe propose ainsi une alternative durable aux magasins monofonctionnels traditionnels aux vastes parkings, ainsi qu'une réponse à la pénurie du logement. Le détaillant entend optimiser le peu d'espace disponible, en ville principalement. À cette fin, des logements, des magasins, des espaces verts, voire des bâtiments publics, peuvent être regroupés en un seul et même endroit pour être intégrés dans le paysage urbain. Technics, Real Estate & Energy a déjà réalisé vingt projets de logements jouxtant des magasins de Colruyt Group, notamment à Hal et à Wemmel. Et douze projets sont actuellement en chantier.





# Business Processes & Systems

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

BP&S compte de nombreux profils des plus divers : de Business analyst à Business architect en passant par Software engineer et Project manager. Le département répond aux exigences des rapides développements technologiques et les transpose dans les besoins spécifiques de Colruyt Group. Business Processes & Systems compte 935 collaborateurs en Belgique, 50 en France et 400 en Inde. La division indienne contribue à compenser la pénurie de profils IT en Belgique et poursuit sa croissance durable. BP&S travaille en étroite collaboration avec des partenaires externes pour le recours flexible à du personnel IT professionnel et l'acquisition permanente d'expertise.

**BP&S gère plus de 2.600 serveurs et 36.000 appareils**



## Soutenir et inspirer Colruyt Group

Business Processes & Systems est impliqué dans la majorité des programmes stratégiques du groupe et fournit un support IT aux différents services de soutien et formules de magasins. Le département étudie et optimise notamment en permanence la technologie et les logiciels d'In Contact. Reportez-vous à la page 98 pour connaître les améliorations apportées durant l'exercice écoulé. Par ailleurs, BP&S soutient notamment le déploiement de la deuxième génération de magasins OKay et a développé un nouveau système de préparation en magasin (WRS) pour Collect&Go. Pour en savoir plus à ce sujet, reportez-vous à la page 48.



## Support technique pour XTRA

BP&S a joué un rôle majeur dans le lancement de Xtra. Le département a contribué à la création des différents sites web, de l'app Xtra et des banques de données et de l'outil d'inscription associés. BP&S a utilisé à cette fin de nouveaux processus et de nouvelles technologies et collaboré avec divers spécialistes externes. Par ailleurs, BP&S a adapté l'infrastructure, renforcé la capacité et la sécurité de ses systèmes et installé l'internet sans fil à l'intention des clients dans tous les magasins. Les systèmes de caisse ont également été adaptés ou remplacés.



## Échanges entre la Belgique et l'Inde

Jef Colruyt, CEO, Marc Hofman, directeur financier, et Peter Vanbellinghen, directeur BP&S, ont inauguré officiellement le National Digital Literacy Centre d'Hyderabad à l'été 2016. Plus de 800 étudiants y suivront une formation en techniques numériques. BP&S Hyderabad a collaboré avec deux ONG afin de dispenser un enseignement aux étudiants défavorisés et moins valides. Ainsi le groupe joue-t-il son rôle sociétal en Inde également. La délégation belge a par ailleurs inauguré la toute nouvelle « Colruyt Room », qui expose l'histoire du groupe et illustre l'évolution de BP&S Hyderabad.

BP&S accorde une importance capitale aux échanges entre l'Inde et la Belgique : une quarantaine de collaborateurs de BP&S Hyderabad est présente en permanence en Belgique par le jeu d'un tour de rôle. Et les collaborateurs belges de se rendre également régulièrement en Inde à des fins de concertation. Le tout assure une meilleure collaboration et une communication plus efficace.

## HR Award pour Colruyt India

À l'occasion du World HRD Congress annuel, la division de BP&S à Hyderabad a été récompensée pour l'implication de ses collaborateurs et sacrée meilleur employeur régional. Colruyt Group applique également ses valeurs en Inde, des valeurs telles que la cohésion, la simplicité et le respect. L'approche humaine et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle pratiqués par Colruyt Group sont très largement appréciés par les collaborateurs de BP&S Hyderabad.

## Succès pour l'exercice de simulation de désastre

Au début du mois de février, BP&S a effectué avec succès un exercice de simulation de désastre IT. Approximativement 120 collaborateurs se sont exercés aux plans d'action à mettre en œuvre en cas de catastrophe majeure survenant dans l'un des deux principaux centres de données. Un millier de serveurs IT ont été mis à l'arrêt à 5h30 dans un même centre de données. Le recours aux systèmes de test a permis de remettre pleinement en service les principales applications à 9h. Ces dernières ont fait l'objet de contrôles minutieux afin de minimiser l'impact sur les magasins et sur la logistique. Grâce au succès de l'exercice de simulation de désastre, BP&S est désormais encore mieux préparé à affronter une éventuelle catastrophe dans les centres de données.

## Investir dans l'innovation

Business Processes & Systems suit en permanence les derniers développements technologiques et tendances dans le domaine informatique. Le département est présent aux foires internationales et collabore avec des universités. BP&S étudie notamment l'applicabilité pour Colruyt Group de l'intelligence artificielle, de la technologie vocale et de la technologie Blockchain.

Les expériences sur la réalité virtuelle en constituent un bel exemple. Le département Research & Development & Innovation a reproduit un modèle 3D du magasin Spar de Bokrijk en tous points conforme à l'original. Des lunettes de réalité virtuelle permettent de visiter, de tester et d'évaluer le magasin, comme dans la réalité. Cette technologie permet de développer et de tester de nouveaux concepts de magasins de manière totalement numérique, une méthode bien plus économique, efficace et rapide qu'un magasin test grandeur nature. BP&S étudie également diverses possibilités d'organiser plus efficacement les réunions. Ainsi vivent notamment le jour durant cet exercice des projets sur les assistants de réunion virtuels, les réunions réalistes à distance et les salles de réunion intelligentes.



**BP&S suit de près et en permanence les derniers développements techniques et tendances dans le domaine informatique**





# Corporate Marketing

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



## Une campagne XTRA pour tous les acteurs

Pour le lancement de Xtra, Corporate Marketing a imaginé la campagne globale et en a tracé les grandes lignes pour les équipes marketing des neuf formules de magasins. Dans ce cadre, il importait par-dessus tout de présenter Xtra comme un concept commun. Colruyt Group, les différentes enseignes et les clients devaient pouvoir s'identifier à la nouvelle carte client. Corporate Marketing a coordonné la campagne, veillé au respect de l'identité du groupe et s'est assuré de la cohérence de la communication relative à Xtra de toutes les formules de magasins.



## Boni Selection innove avec le repas à boire Appetit

Durant cet exercice, Colruyt Group a introduit Appetit, un repas à boire pratique et complet à base d'avoine et de fruits. Appetit propose aux personnes menant un train de vie effréné une alternative plus nutritive aux en-cas malsains. Au travers de ce lancement, Colruyt Group comble une lacune du marché, détectée grâce aux enquêtes menées auprès de la clientèle par l'équipe d'études de marché de Corporate Marketing. Appetit est le résultat de recherches et de développements internes de produits et a été mis d'emblée sur le marché par le truchement de la marque maison Boni Selection. Pour en savoir plus sur la collaboration à l'origine de la création d'Appetit, reportez-vous à la page 68 sous la rubrique Fine Food.



Les camions qui approvisionnent les magasins Colruyt font peau neuve.

## 790 remorques font peau neuve

Colruyt Group a doté l'intégralité de sa flotte de remorques belges d'une nouvelle livrée dans le style Colruyt, OKay, Bio-Planet, Collect&Go, Spar, Dreamland, Dreambaby et Solucious. Les camions-citernes de DATS 24 ont également fait peau neuve. Toutes les remorques portent désormais clairement la signature de Colruyt Group. Corporate Marketing a coordonné le projet, veillé au respect de la charte graphique et assuré son caractère reconnaissable, toutes enseignes confondues.

La majorité des remorques arbore un graphisme permanent. Colruyt a réservé un quart de sa flotte aux campagnes saisonnières. Les remorques nouvelle mouture prendront progressivement la route entre juillet 2016 et décembre 2017. Les 136 nouvelles remorques, acquises par Colruyt Group durant cet exercice, ont d'emblée reçu la nouvelle livrée.

## De nouveaux emballages pour les marques maison

Avec le concours des fournisseurs de Colruyt Group, Corporate Marketing a redessiné les suremballages des marques maison. Ce rafraîchissement assure une visibilité, une ergonomie et une efficacité améliorées. Les nouveaux suremballages peuvent immédiatement être mis en rayon et simplifient le transport, le stockage et le réapprovisionnement. Par ailleurs, ils sont plus sûrs pour les collaborateurs grâce à leur solidité, leurs perforations simples et leur poids ergonomique.

Chaque marque maison s'est vu dotée d'un suremballage conforme à l'identité de la marque : le blanc pour Everyday, une couleur brune naturelle pour Boni Selection Bio et une boîte colorée rappelant l'emballage des produits pour Boni Selection. Les nouvelles boîtes se reconnaissent aisément, renforcent le rayonnement de la marque et simplifient le travail dans les centres de distribution ainsi que la mise en stock et en rayon dans les magasins.

## Architecture de marque simplifiée

Colruyt Group poursuit également la simplification de ses marques sur les emballages des alcools. Les marques maison de boissons alcoolisées seront désormais regroupées sous la marque généraliste Marie Galante. Chaque type de boisson conservera sa particularité et sa perception. Le groupe joue ainsi la carte des marques maison transparentes et des emballages frais et attrayants. Pour en savoir plus sur les nouvelles étiquettes de vin de Fine Food Wine, reportez-vous à la page 69.

## Colruyt Group désigné marque la plus forte de 2017

Colruyt Group a été couronné pour la deuxième année consécutive « Best Corporate Brand », ou marque la plus forte de Belgique. Le bureau d'études GfK a interrogé plus de mille consommateurs en octobre 2016, sans intervention d'un jury. L'enquête mesure la force des marques sur la base de leur succès économique réel et de la perception émotionnelle du consommateur. Cette enquête révèle que les clients s'identifient au groupe et ressentent un lien fort avec lui. Colruyt Group compte également parmi les finalistes de la catégorie des meilleures marques numériques. Pour le groupe, ce prix constitue avant tout le couronnement de l'implication permanente de tous ses collaborateurs.

Par ailleurs, Colruyt détient, pour la sixième fois en sept ans, la meilleure réputation parmi 25 grandes entreprises belges, avec un total de 80,1 points. Pour obtenir un complément d'informations à ce sujet, reportez-vous à la page 46 sous la rubrique Colruyt.



# People & Organization

## People & Organization

coordonne et soutient la politique du personnel de Colruyt Group. Les différents départements nourrissent un objectif commun : apporter du **savoir-faire** pour soutenir, développer et lier durablement les individus, les équipes et l'organisation. Le partenaire RH propose un **soutien total** : du traitement des salaires aux recrutements, en passant par la prévention, le coaching en simplification du travail, le service médical, les 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 les domaines RH tels que le développement des individus, des équipes, la rémunération, la santé, la croissance personnelle et le savoir-faire. People & Organization travaille par ailleurs en étroite collaboration avec la **Colruyt Group Academy**. Celle-ci englobe les formations internes pour les collaborateurs du groupe et les ateliers externes pour les consommateurs. Pour en savoir plus sur l'Academy, reportez-vous aux pages 100-101.

**Colruyt Group a recruté**  
**3.385**  
**collaborateurs durant cet exercice**



## Start2Re-Tale recherche des dirigeants de talent

Colruyt Group a été le premier distributeur à lancer un programme de formation sur mesure pour les jeunes diplômés au potentiel dirigeant. Start2Re-Tale permet à dix jeunes de se familiariser intensivement durant dix semaines avec le leadership, leurs propres compétences et le secteur de la distribution. Colruyt Group a développé ce parcours sur mesure afin de susciter la vocation et le sens du leadership des bacheliers et des masters. Pour ce faire, le groupe a compilé le savoir-faire de spécialistes et de dirigeants expérimentés et l'expertise de partenaires internes, tels que la Colruyt Group Academy, le bureau de communication CCX et Corporate Marketing.

Avec Start2Re-Tale, Colruyt Group entend jeter des ponts entre l'enseignement et le marché du travail. Parallèlement, le groupe souhaite également démontrer que la distribution offre de nombreux débouchés aux jeunes. En cas d'évaluation positive, le groupe déploiera ce projet pilote sur plusieurs sites dès l'automne 2017.

**Avec Start2Re-Tale, Colruyt Group entend jeter des ponts entre l'enseignement et le marché du travail**



## Un beau résultat dans l'enquête sur la marque d'employeur

Colruyt Group a réalisé une nouvelle fois un excellent score lors de la seizième édition du Randstad Award. Randstad mène chaque année une enquête sur les marques d'employeur des grandes entreprises belges, actives dans différents secteurs. En ce sens, la forte progression constante enregistrée par Colruyt Group au cours des dix dernières années constitue une prestation des plus remarquables. Le groupe réalise principalement de bons résultats en termes de sécurité de l'emploi, d'ambiance au travail, d'équilibre entre vie privée et professionnelle, de santé financière et d'efforts en faveur de l'environnement et de la société. Ce remarquable score ne constitue nullement un instantané mais plutôt la reconnaissance des efforts continus en faveur de l'image d'employeur et des superbes résultats enregistrés par Colruyt Group ces dernières années. Une marque d'employeur forte signifie augmentation de l'attractivité auprès des collaborateurs potentiels et réduction du nombre de départs.

## Les collaborateurs comme ambassadeurs

Colruyt Group considère ses collaborateurs comme des ambassadeurs auprès du monde extérieur. Le distributeur est convaincu que toute personne satisfaite de son travail manifestera sa satisfaction sur son lieu de travail et auprès des clients. Le hashtag #ColruytGroupie permet aux collaborateurs d'exprimer leur fierté professionnelle sur les médias sociaux. Les clients apprécient l'amabilité des collaborateurs dans les magasins de Colruyt Group : le rapport d'été de GfK décerne la première place à OKay dans la catégorie « Amabilité », suivi par Spar et Colruyt. Reportez-vous à la page 50 pour en savoir plus sur les résultats obtenus par Colruyt Group dans le rapport de GfK.

## Améliorer la perception des candidats

Le département de sélection a réalisé durant cet exercice une enquête sur la perception des candidats. Le groupe a développé une méthode de questionnaire récurrent des candidats. Durant

tout le processus de recrutement, les candidats ont été priés de répondre à des questions sur leur parcours et la perception qu'il leur inspirait. Il en a résulté de nombreux conseils permettant d'adapter et d'optimiser le processus de candidature. Durant les années à venir également, People & Organization entend miser sur la perception des candidats.

People & Organization a par ailleurs centralisé toutes les demandes de stage. Les étudiants peuvent désormais consulter tous les domaines disponibles sur [jobs.colruytgroup.be](http://jobs.colruytgroup.be) et introduire leur demande de stage sur le site des offres d'emploi. Le processus gagne donc beaucoup en simplicité pour les étudiants. Par ailleurs, People & Organization reçoit par ce biais de nombreuses informations supplémentaires de la part des stagiaires potentiels et est en mesure de proposer des stages de qualité conformes aux attentes des étudiants tout en répondant aux besoins de l'organisation.

## Continuer à développer les partenariats avec les établissements scolaires

People & Organization investit massivement dans la collaboration durable avec l'enseignement secondaire et supérieur et a, à cette fin, nommé une personne en vue de renforcer les liens avec le monde de l'enseignement. Colruyt Group travaille depuis un certain temps déjà avec différents établissements scolaires comme la KU Leuven Campus Bruxelles et l'enseignement catholique en Flandre. Le distributeur a conclu durant cet exercice un certain nombre de nouveaux partenariats, notamment avec l'enseignement communautaire et la haute école Thomas More. Le groupe jette ainsi des ponts entre le monde de l'enseignement et le monde du travail. Colruyt Group assure l'expertise, organise des visites d'entreprise et coaches les étudiants dans le cadre de projets. Parallèlement, le groupe se profile comme employeur potentiel auprès des talents fraîchement diplômés.



## In Contact

**In Contact** assure tous les contacts avec les clients des formules de magasins et avec les collaborateurs, fournisseurs et autres partenaires de Colruyt Group en Belgique. Le Contact center traite les demandes par différents canaux : téléphone, e-mail, courrier, SMS, formulaires en ligne, médias sociaux, etc. Le **téléphone et l'e-mail** sont actuellement les canaux les plus utilisés, même si In Contact perçoit le rôle important que joueront les **médias sociaux et le chat** à l'avenir.

Au nombre de **250** approximativement, les **collaborateurs** du Contact center sont spécialisés dans le service à distance des clients. Tout ce qu'ils font, ils le font **pour le client**. 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 et des outils modernes** ainsi que dans un **équipement ergonomique de bureau**.



**In Contact traite annuellement plus d'1 million de contacts par téléphone et par e-mail.**



### Renfort temporaire

In Contact a conclu un partenariat avec trois Contact centers externes en vue du lancement de Xtra. Cette collaboration avait pour objectif de gérer l'afflux des questions relatives à la carte Xtra. Plus de 3,7 millions de clients de Colruyt Group ont reçu leur nouvelle carte client au début du mois d'avril. In Contact ne pouvait se passer de ce renfort temporaire pour répondre correctement et rapidement aux questions posées chaque jour par des milliers de clients.

### Échange de connaissances

In Contact travaille en étroite collaboration avec les formules commerciales et fait la part belle, dans ce cadre, à l'échange de connaissances. Il dispose ainsi d'informations actualisées permettant de venir en aide aux clients et fait suivre les questions récurrentes aux formules de magasins. Grâce à ce feedback, l'entité est en mesure d'adapter le cas échéant ses services et ses processus et de les élever à un niveau supérieur.

### Poursuite de la professionnalisation

In Contact a commencé cet exercice par l'intégration de plusieurs nouveaux outils et

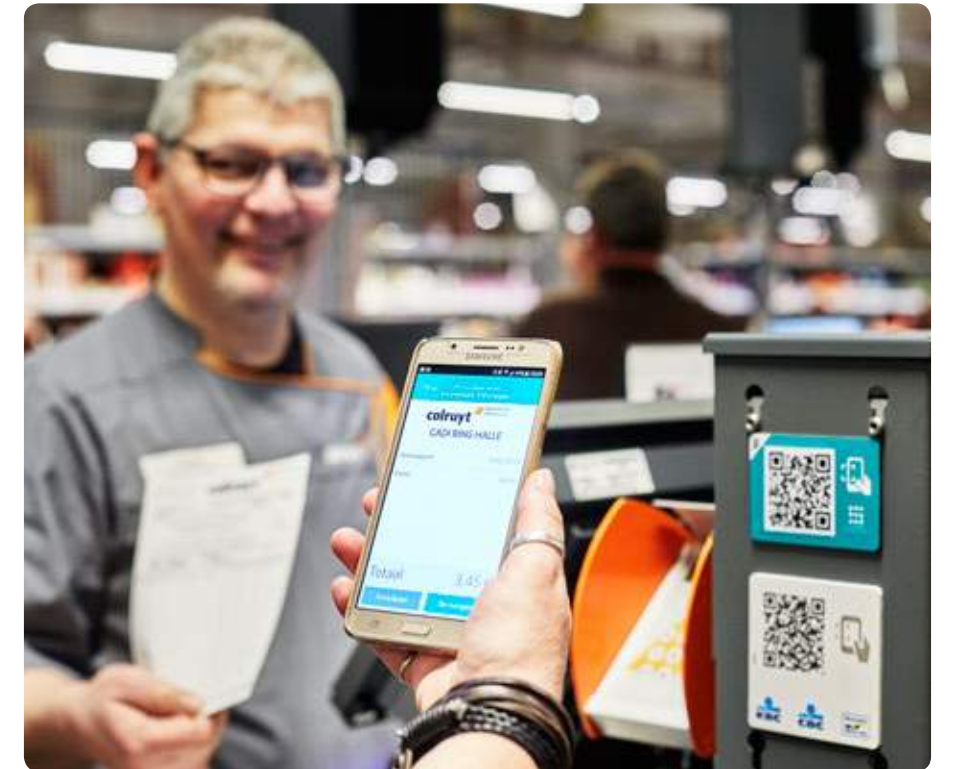
processus. L'entité sera en mesure d'assister encore mieux ses clients grâce à un système de ticket. Le Contact center œuvre d'arrache-pied au déploiement d'un système de gestion des effectifs, qui les organise en fonction des périodes chargées. Par ailleurs, In Contact s'emploie à mettre en place un système de redirection intelligent et des menus de sélection adaptés qui mettent plus rapidement l'interlocuteur en relation avec le collaborateur possédant l'expertise appropriée. Cette professionnalisation assure une meilleure prestation de services, un gain en efficacité et des économies de coûts. In Contact a traité en 2016 20% d'appels en plus qu'en 2015 avec les mêmes effectifs.

### Une accessibilité améliorée

Depuis le mois d'octobre, In Contact applique des heures de contact plus étendues afin de servir encore mieux ses clients. Ceux-ci peuvent joindre le service tous les jours entre 8 et 20h minimum. Les effectifs sont fonction de la charge de travail. Durant le mois de novembre, In Contact a lancé un numéro général unique pour tous les Contact centers internes. Les collaborateurs appellent désormais le même numéro pour poser leurs questions.

## Finance

La direction **Finance** soutient toutes les activités commerciales 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 juridique. La direction compte plus de 350 collaborateurs en Belgique, en France, en Inde et au Luxembourg. Finance examine continuellement les possibilités d'améliorer son **efficacité et son effectivité** afin d'élever sa prestation de services à un niveau supérieur.



### Traitement numérique des factures

Depuis cet exercice, toutes les factures entrantes de Colruyt Group font l'objet d'un traitement numérique. Grâce à la technologie OCR (Optical Character Recognition), Finance est en mesure de traiter plus efficacement et plus rapidement les milliers de factures qui leur parviennent au quotidien. Le délai de traitement et la paperasse s'en trouvent réduits, ce qui profite à Colruyt Group comme à ses fournisseurs.

### Un nouveau réviseur d'entreprise pour Colruyt Group

Ernst & Young (EY) est le nouveau commissaire-réviseur de Colruyt Group. Le mandat de KPMG arrivant à expiration en 2016, le Conseil d'administration a lancé un appel d'offre pour la nomination d'un nouveau réviseur. La direction et le Comité d'audit ont passé au crible les offres produites par différentes parties. C'est sur leur recommandation que le Conseil d'administration a retenu la candidature d'EY. Son approbation par l'Assemblée générale des actionnaires a marqué le début, en septembre 2016, du mandat de trois ans.

### Le paiement mobile toujours plus populaire

Depuis cet exercice, il est possible d'effectuer des paiements mobiles dans toutes les formules de magasins de Colruyt Group. Le nombre de transactions mobiles a connu une augmentation constante durant ces deux dernières années. Le lancement de Xtra devrait entraîner une forte hausse du nombre de ces transactions. Les clients peuvent aisément synchroniser leur app de paiement avec l'app Xtra afin de payer avec leur smartphone tout en présentant leur carte client.

Les clients pouvaient déjà payer avec leur smartphone dès 2014 dans les webshops de ColliShop, Dreambaby et Dreamland. Depuis 2015, ils le peuvent également dans les magasins Colruyt et OKay. Et dès cet exercice, le paiement mobile est également possible dans les magasins Bio-Planet, Dreambaby, Dreamland et Spar, ainsi que dans les points d'enlèvement Collect&Go. Les clients peuvent choisir parmi trois apps de paiement différentes : SEQR, KBC/CBC et Bancontact.

**Durant l'exercice à venir, Colruyt Group franchira le cap du million de paiements mobiles**



# 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, en ligne comme en magasin. CCX excelle dans la **communication personnalisée à destination des clients** et véhicule le bon message à la bonne personne par le bon canal.

Customer Communication & Experiences est impliqué dans pratiquement toutes les communications de Colruyt Group : dépliants, mailings, campagnes, magazine du personnel, rapport annuel, sites web, apps, journaux vidéo, webshops, stratégies pour médias sociaux, etc.

**Symeta** est le spécialiste de la gestion d'impression et de documents de Colruyt Group et fait partie de CCX. Il simplifie et optimise les **flux de documents et d'informations**, possède une technologie d'impression unique et tient lieu d'acteur majeur dans la **communication marketing spécialisée**. Les clients internes et externes représentent respectivement 70% et 30% du chiffre d'affaires de Symeta. Le chiffre d'affaires externe de Symeta est comptabilisé dans les « Autres activités ».

Avec ses 673 collaborateurs, dont 201 indépendants et spécialistes externes, CCX est **le plus grand bureau de communication** de Belgique.



## Symeta

### Symeta comme marque externe

La marque Symeta est maintenue pour les activités externes liées à la gestion d'impression et de documents. En tant que référence du marché dans la communication personnalisée aux clients en Belgique, le spécialiste de la gestion d'impression et de documents de Colruyt Group entend bien conserver sa notoriété et sa bonne réputation dans le secteur graphique. Les activités externes de Symeta demeurent importantes pour CCX : le bureau de communication suit ainsi l'évolution des tendances et peut réagir plus rapidement aux changements. Par ailleurs, ces activités contribuent au résultat global de CCX.

### Intégration de la S.A. Symeta à la S.A. Colruyt Group Services

La S.A. Symeta a fusionné avec la S.A. Colruyt Group Services (CGS) en janvier 2017. Symeta était l'un des seuls services de soutien à ne pas faire partie de CGS. Suite logique, cette fusion simplifie la structure de Colruyt Group. Une nouvelle convention collective de travail (CCT) a par ailleurs été négociée. Grâce à cette fusion, toute l'expertise en termes de communication est réunie sous un même toit et CCX est désormais en mesure de créer des synergies afin d'œuvrer de manière encore plus efficace, effective et flexible.



### Action de Saint-Nicolas multimédia pour Dreamland

CCX a imaginé et réalisé pour le compte de Dreamland une campagne de Saint-Nicolas couronnée de succès. Le bureau de communication a eu recours à différents canaux : supports physiques, annonces web et spots radio et télévisés. La campagne fut ponctuée par le plus grand dessin de saint Nicolas. La campagne a éveillé de manière ludique l'intérêt des enfants pour la venue du Grand Saint. Pour tout savoir sur Dreamland et visionner le dessin de saint Nicolas, reportez-vous à la page 61.



### Un partenaire incontournable pour le lancement de Xtra

CCX a largement soutenu le déploiement de Xtra. Le bureau de communication s'est chargé du développement et de la mise en œuvre de toutes les communications (aux clients) pour le compte de Xtra et des enseignes et webshops concernés. Ce projet, à nul autre pareil, a eu un impact et une portée énormes. Plus de 100 collaborateurs de CCX étaient directement concernés : Webmasters, Copywriters, graphistes, photographes, coordinateurs de projet, spécialistes d'impression... Ensemble, ils ont transposé les plans marketing stratégiques en communications claires à l'intention des clients, des fournisseurs et des collaborateurs, tout en tenant compte du style particulier de chaque formule de magasins et en respectant le style graphique de Xtra. CCX a notamment élaboré courriers, dépliants, mailings et annonces, et a intégré, avec le concours de BP&S, la plate-forme Xtra dans vingt sites de Colruyt Group. Symeta s'est chargé de l'impression de toutes les communications papier et était responsable des contacts avec les parties externes, comme bpost.

### Une campagne d'image à succès pour Colruyt

Colruyt a lancé à l'automne 2016 une nouvelle campagne marketing, développée par CCX. Le bureau de communication a élaboré l'intégralité de la campagne, de la stratégie marketing au concept, en passant par la mise en œuvre créative, l'exécution concrète et la production de tous les supports. Si la campagne se concentrait principalement sur les spots télévisés et les dépliants publicitaires Colruyt, elle était également bien présente en ligne, dans les journaux et dans les magasins.

Au travers de cette campagne, Colruyt met sa marque à l'honneur de manière fraîche et contemporaine, tout en véhiculant le message selon lequel le distributeur propose les meilleurs prix de manière durable grâce aux coûts les plus bas. À cette fin, CCX recourt à différents récits, chacun reposant sur trois substrats. Ainsi la campagne expose-t-elle les actes de Colruyt, leur impact sur le distributeur proprement dit et leur impact sur les clients et les parties prenantes. Un exemple : en jouant la carte des agriculteurs locaux, Colruyt limite ses frais de transport et est en mesure de proposer des poireaux ultrafrais aux meilleurs prix. Pour en savoir plus sur Colruyt, reportez-vous aux pages 43-47.







**La Colruyt Group Academy stimule l'échange de connaissances et la collaboration interne**

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 **3,6% de sa masse salariale** dans la formation de ses collaborateurs, soit environ EUR 41 millions. Le groupe part du principe 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 développement personnel. **20.171 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 ateliers sont organisés dans neuf lieux de rencontre et permettent de **profiter de la vie de manière plus inspirée, autour de thèmes du quotidien**. Ces derniers sont répartis en six catégories : Cuisiner et déguster, Maison et jardin, Bien-être et détente, Thèmes de société, Enfants & ados et Bébé. Le concept repose sur les rencontres et l'inspiration dans un environnement didactique ouvert et libre.



### Collaboration accrue avec les équipes de formation internes

Depuis cet exercice, un nouvel étage de formation regroupe tous les locaux de formation du site de Wilgenveld, le siège sis à Hal. Ces locaux étaient autrefois disséminés sur l'ensemble du site. La Colruyt Group Academy assure l'accueil, bien que des formations de tout le groupe y soient organisées. Les formations techniques professionnelles (formation caisse, cours de langue ou formation Excel) sont notamment dispensées par les équipes de formation des formules de magasins et des services de soutien. L'étage de formation constitue une première expression de la collaboration croissante entre les différentes équipes de formation. La Colruyt Group Academy assure une organisation globale et stimule l'échange de connaissances, ainsi qu'une collaboration interne plus poussée.

### Un apprentissage numérique pour les collaborateurs

Pour ses formations internes, la Colruyt Group Academy entend accroître dans les années à venir ses investissements dans l'e-learning en raison de ses nombreux avantages. Les collaborateurs pourront ainsi suivre une formation quand ils en auront besoin plutôt qu'à un moment prédéfini. Par ailleurs, les formations numériques peuvent cibler davantage un département ou un collaborateur spécifique de manière à ce qu'il puisse appliquer concrètement par la suite les informations fournies. En outre, les outils d'e-learning présentent l'avantage pour les collaborateurs de pouvoir tester immédiatement leur assimilation du contenu. Cinq équipes de formation testent actuellement plusieurs outils numériques dans la pratique. En collaboration avec les équipes de formation, la Colruyt Group Academy entame des préparatifs en vue de collecter, regrouper et développer des modules d'e-learning.

### Une offre croissante pour les consommateurs

La Colruyt Group Academy poursuit son rythme de croissance. L'offre en ateliers est passée de 1.600 à 1.845 et, depuis septembre 2016, les enfants peuvent également y profiter de fêtes d'anniversaire complètes. Approximativement 23.000 personnes ont participé aux ateliers durant cet exercice. Les ateliers sous le thème de « Cuisine du monde » rencontrent notamment un franc succès. La Colruyt Group Academy joue encore et toujours résolument la carte de thèmes utiles et sociétaux et a élargi son offre, notamment au travers d'ateliers sur les intolérances alimentaires et d'ateliers pour enfants, dédiés aux sciences et aux techniques.

Tous les ateliers sont le produit d'une cocréation interne et externe. Les formules de magasins belges assurent le contenu des ateliers, chacune selon son domaine d'activités. Par ailleurs, les fournisseurs et les formateurs offrent également leur expertise. L'Academy donne corps aux ateliers et se charge de leur organisation pratique.

### Nouveaux centres de rencontre à Hasselt et à Uccle

La nouvelle Academy de Hasselt a ouvert ses portes en septembre 2016. Quant au centre de rencontre d'Uccle, il a été inauguré en avril 2017. La Colruyt Group Academy d'Uccle propose des ateliers dans chacune des deux langues et possède, par conséquent, l'offre la plus vaste de tous les sites. Voilà qui porte à neuf le nombre total de centres de rencontre. Et, pour 2020, des ateliers seront également organisés à Melle, Courtrai et Liège. Avec ces deux nouveaux sites, la Colruyt Group Academy vise les 27.000 participants durant l'exercice à venir. Par ailleurs, l'Academy entend également organiser davantage de formations internes à l'intention des collaborateurs dans ses centres de rencontre régionaux dès le prochain exercice.



### Ancrage local des centres de rencontre

La Colruyt Group Academy entend assurer autant que possible l'ancrage local de ses centres de rencontre. C'est pourquoi elle a organisé en mars 2017 une journée de rencontre pour toutes les associations locales dans son nouvel établissement d'Uccle. Les riverains ont ainsi pu se familiariser avec la Colruyt Group Academy au travers de mini-ateliers accessibles à tous. Les journées de rencontre constituent l'occasion idéale d'envisager d'éventuelles collaborations et de découvrir ce qui anime le voisinage. Ainsi la Colruyt Group Academy peut-elle détecter les besoins de la communauté locale et y répondre. La majorité des associations présentes à Uccle s'est inscrite à un atelier dans l'intervalle.







Avec la **Collibri Foundation**, Colruyt Group soutient des projets de formation dans des pays en voie de développement et en Belgique. Au travers de formations pratiques, l'objectif est de permettre aux jeunes jusqu'à 25 ans de prendre leur avenir en main. Le cas échéant, les projets de formation de la Collibri Foundation dans les pays en voie de développement sont associés à l'élaboration de projets de filières durables pour le compte de Boni Selection, favorisant l'émergence d'une interaction profitable. Le fonds d'entreprise réunit des jeunes du monde entier grâce à des **initiatives d'échange** et crée, par ce biais, une histoire sociétale cohérente, toutes frontières et toutes cultures confondues.

Colruyt Group fournit un **soutien financier** mais entend également impliquer consciemment collaborateurs, clients et partenaires. Ainsi chaque projet possède-t-il son ambassadeur : un collaborateur qui s'engage à contribuer à la diffusion du projet. Par ailleurs, les clients de Colruyt, OKay et Bio-Planet et les collaborateurs du groupe peuvent soutenir le fonds par le biais **d'actions spécifiques** menées dans le cadre de Boni Selection. Colruyt Group double ensuite systématiquement les revenus générés par ces actions. Afin d'optimiser l'efficacité des fonds alloués, le groupe collabore avec la Fondation Roi Baudouin, des partenaires locaux et des spécialistes en croissance personnelle et en collaboration au développement.



## Neuf ambassadeurs

Neuf collaborateurs de Colruyt Group s'engagent, deux années durant, à porter le titre d'ambassadeur d'un projet de la Collibri Foundation. Ils se familiarisent avec le projet, rencontrent les jeunes, participent activement le cas échéant et communiquent sur leur projet et leurs expériences aux collaborateurs et aux clients.

## Voyage d'immersion au Bénin

Durant cet exercice, l'ambassadeur Jan Robberecht a rendu visite au projet de formation de la Collibri Foundation au Bénin. Trente jeunes cultivateurs de riz y suivent une formation professionnelle en techniques agricoles intégrales et biologiques et bénéficient d'un encadrement pour le lancement de leur

propre société. La Collibri Foundation collabore à cette fin avec des coopératives et des écoles locales, ainsi qu'avec la haute école UC Leuven-Limburg (UCLL). Le projet de formation au Bénin a été intégré dans une formation en baccalauréat post-baccalauréat en Coopération Internationale Nord-Sud. Un ou deux étudiant(s) de l'UCLL sui(ven)t chaque année un stage au Bénin. Avec le concours de partenaires locaux, ils y encadrent le parcours de formation.

La Collibri Foundation encourage les initiatives d'échange entre les jeunes, les ambassadeurs et les partenaires de ses projets. Reportez-vous à la page 39 pour savoir comment de jeunes Brésiliens, Belges et Indonésiens et les ambassadeurs Collibri se sont rencontrés chez Colruyt Group.



**EUR 2,1 millions**  
Tel est le montant que Colruyt Group entend investir dans la Collibri Foundation dans les trois années à venir



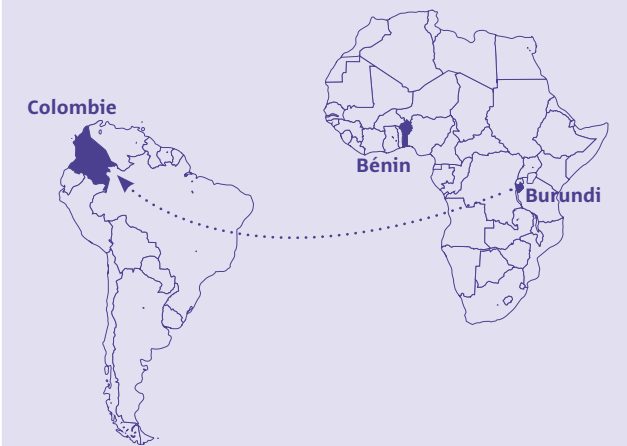
**La Collibri Foundation encourage les initiatives d'échange entre les jeunes, les ambassadeurs et les partenaires de ses projets**



## Soutenir les jeunes dans leur pays

Avec le projet BOOST, la Collibri Foundation soutient 26 élèves bruxellois défavorisés durant quatre ans. Les jeunes sont à présent arrivés en dernière année et doivent choisir la formation qu'ils comptent suivre dans l'enseignement supérieur. Les coaches BOOST et les ambassadeurs de la Collibri Foundation ont organisé à cette fin un atelier sur les compétences et les choix ciblés. Les ambassadeurs ont partagé leurs expériences et leur expertise professionnelle afin de permettre aux jeunes de réfléchir à leurs désirs et à leurs talents.

Suite à la crise des réfugiés, la Collibri Foundation a décidé d'instaurer un projet de formation national et pertinent, en collaboration avec l'ASBL Mentor-Escale. Forte de ses maisons à Bruxelles et à Namur, cette organisation soutient les réfugiés mineurs non accompagnés dans le choix d'une école et d'une formation adaptées. Elle aide également les jeunes dans l'encadrement de leurs devoirs et dans leur recherche d'un logement. L'ASBL assure également un soutien psychologique et des cours de langue. La Collibri Foundation apporte son soutien financier à Mentor-Escale et propose aux jeunes des ateliers et des opportunités d'échange. Tout comme elle l'a fait pour BOOST, la Collibri Foundation jettera des ponts entre Colruyt Group et le monde de l'entreprise avec le concours de ses ambassadeurs. Elle créera ainsi une valeur ajoutée pour les jeunes au travers de ses stages, visites d'entreprise et ateliers.



## Collibri réunit le Burundi et la Colombie

Au printemps 2017, la Collibri Foundation a organisé un voyage d'échange unique, intégralement dédié aux jeunes caféiculteurs. Accompagnés par une délégation de collaborateurs de Colruyt Group, de la Fondation Roi Baudouin et de l'importateur belge de café Efico, de jeunes Burundais se sont rendus en Colombie. Les ambassadeurs des deux projets étaient également de la partie. Arrivée en Colombie, la délégation s'est familiarisée avec la chaîne du café et a visité les projets de formation locaux à l'intention des jeunes caféiculteurs de la Collibri Foundation. Tout le voyage était placé sous le signe des échanges techniques et personnels entre les jeunes Burundais et Colombiens.

L'idée de cet échange sud-sud insolite naquit lors d'une visite de jeunes caféiculteurs Burundais à Colruyt Group à la fin de l'année 2015. À cette occasion, ils ont rendu visite à l'atelier de torréfaction de Colruyt Group Fine Food et ont pu y découvrir les méthodes de transformation de leurs grains de café. Parallèlement, ils ont débattu de l'enseignement et de la formation des jeunes avec les ambassadeurs Collibri et les représentants de nos partenaires de formation. Ce débat a révélé sans ambiguïté que les jeunes s'inspiraient largement et tiraient leur énergie de l'échange actif d'expériences et d'idées.





# COLRUYT GROUP EN CHIFFRES

- 107 Activités
- 109 Collaborateurs
- 115 Principaux chiffres sur 5 ans

## 1. Activités

### 1.1. Investissements réalisés

(En millions EUR)	2016/17	2015/16
<strong>I. Commerce de détail (Retail)</strong>	<strong>291,9</strong>	<strong>292,6</strong>
Colruyt Belgique et Luxembourg	119,6	109,9
OKay, Bio-Planet et Cru	31,9	31,5
Dreamland Belgique et France et Dreambaby	1,8	5,1
Colruyt France et DATS 24 France	7,9	9,2
Autres et immobilier	130,7	136,9
<strong>II. Commerce de gros et Foodservice</strong>	<strong>19,6</strong>	<strong>31,0</strong>
Commerce de gros	3,9	7,6
Foodservice	11,5	11,6
Immobilier	4,2	11,8
<strong>III. Autres activités</strong>	<strong>23,6</strong>	<strong>24,9</strong>
<strong>IV. Activités corporate non attribuées</strong>	<strong>51,4</strong>	<strong>39,2</strong>
<strong>Total Colruyt Group consolidé</strong>	<strong>386,5</strong>	<strong>387,7</strong>

- Les investissements réalisés au cours de la période écoulée concernent principalement :
- la construction et la modernisation de magasins pour Colruyt, OKay / OKay Compact, Bio-Planet et Cru en Belgique et en France ;
  - la finalisation du site de production supplémentaire 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 ;
  - les investissements dans notre parc de machines ;
  - l'investissement dans de nouvelles charrettes de réfrigération dotées de la technologie de la glace liquide ;
  - les investissements dans le CNG et l'énergie verte ;
  - les investissements dans nos programmes de transformation.

Les éventuelles acquisitions ou participations mises à part, Colruyt Group prévoit de réaliser au cours de l'exercice 2017/18 un programme d'investissements situé entre EUR 375 et EUR 400 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 le « restyling » des bâtiments administratifs et logistiques à Hal, la construction de différentes académies pour la Colruyt Group Academy en Belgique et la poursuite des investissements dans des programmes de transformation importants, la technologie de la glace liquide, le CNG et l'énergie verte.



1.2. Centres de distribution et bâtiments administratifs

	m²	nombre
<b>Centres de production/de distribution</b>		
Belgique	574.996	22
France <sup>(1)</sup>		
Commerce de détail (Retail)	25.954	2
Commerce de gros	24.063	1
<b>Bâtiments administratifs (surface de bureaux)</b>		
Belgique	141.021	26
France <sup>(1)</sup>	6.903	3

(1) Aperçu au 31/3/2017, après la vente de Pro à Pro.

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

	16/17	15/16	14/15	13/14	12/13
<b>BELGIQUE + LUXEMBOURG</b>					
<b>Colruyt</b>					
- nombre <sup>(1)</sup>	237	237	236	234	227
dont en location externe	19	19	21	19	22
- en milliers de m²	403	395	384	373	349
<b>OKay <sup>(2)</sup></b>					
- nombre	129	120	110	98	88
dont en location externe	26	22	19	12	11
- en milliers de m²	75	70	63	56	49
<b>Bio-Planet</b>					
- nombre	24	19	13	11	8
dont en location externe	12	10	7	5	3
- en milliers de m²	16	13	9	8	6
<b>Dreamland</b>					
- nombre	43	42	41	39	38
dont en location externe	15	15	16	15	13
- en milliers de m²	79	78	77	74	72
<b>Dreambaby</b>					
- nombre	24	23	22	17	11
dont en location externe	11	11	11	11	6
- en milliers de m²	14	14	13	10	7
<b>Cru</b>					
- nombre	3	1	1		
dont en location externe	2	0	0		
- en milliers de m²	2	1	1		
<b>FRANCE <sup>(3)</sup></b>					
<b>Colruyt</b>					
- nombre	74	72	73	67	62
dont en location externe	3	3	4	5	4
- en milliers de m²	72	68	70	64	60
<b>Dreamland</b>					
- nombre	2	2	2	2	2
dont en location externe	2	2	2	2	2
- en milliers de m²	4	4	4	4	4

(1) Depuis l'exercice 2013/14, 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 6 magasins OKay Compact.  
(3) Pour l'activité de commerce de détail française, le nombre de magasins à la date de clôture (31 décembre) est pris en compte dans le tableau. À la fin mars 2017, on recensait 74 magasins intégrés.

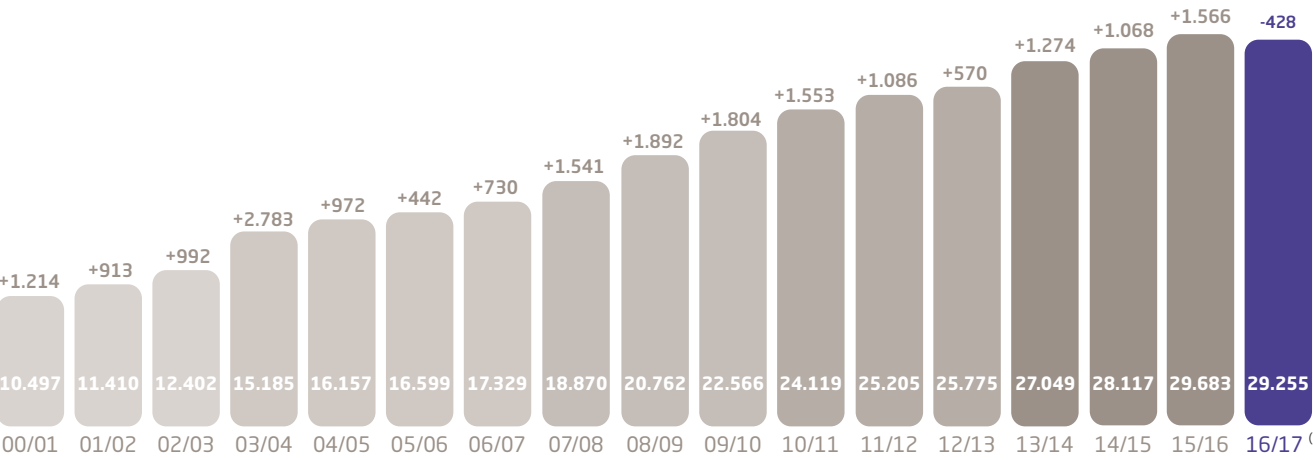
2. Collaborateurs

2.1. Création d'emploi

Répartition par secteur	Nombre de travailleurs			En équivalents temps plein (ÉTP)		
	31/03/2017	31/03/2016	Évolution de l'emploi	31/03/2017	31/03/2016	Évolution de l'emploi
Commerce de détail (Retail)	24.793	23.919	+ 874	23.296	22.406	+ 890
Commerce de gros et Foodservice <sup>(1)</sup>	1.488	3.191	-1.703	1.448	3.142	-1.694
Autres activités	237	223	+14	226	212	+ 14
Activités corporate (non attribuées)	2.737	2.350	+ 387	2.663	2.287	+ 376
<b>Total Colruyt Group</b>	<b>29.255</b>	<b>29.683</b>	<b>- 428</b>	<b>27.633</b>	<b>28.047</b>	<b>-414</b>
- Belgique <sup>(2)</sup>	26.623	25.412	+ 1.211	25.221	24.045	+ 1.176
- Luxembourg	97	84	+ 13	97	84	+ 13
- France <sup>(3)</sup>	2.121	3.847	- 1.726	1.901	3.578	- 1.677
- Autres pays	414	340	+ 74	414	340	+ 74

(1) À la suite de la vente de Pro à Pro, 1.837 collaborateurs (1.832 ÉTP) ont quitté Colruyt Group le 1<sup>er</sup> février 2017.  
(2) Ces chiffres ne tiennent pas compte des étudiants jobistes employés durant le week-end ou les vacances scolaires (5.497 au 31/03/2017 et 6.369 au 31/03/2016).  
(3) Pour les activités de commerce de détail et de gros en France, il est tenu compte dans le tableau du nombre de travailleurs à la date de clôture (31 décembre). Au 31/03/2017, ces activités françaises comptaient 2.162 travailleurs (1.908 équivalents temps plein).

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



(1) À la suite de la vente de Pro à Pro, les 1.837 collaborateurs concernés ont quitté Colruyt Group le 1<sup>er</sup> février 2017. En faisant abstraction de la vente de l'activité de Pro à Pro, l'effectif a augmenté de 1.409 collaborateurs durant l'exercice 2016/17.

2.3. Nationalités

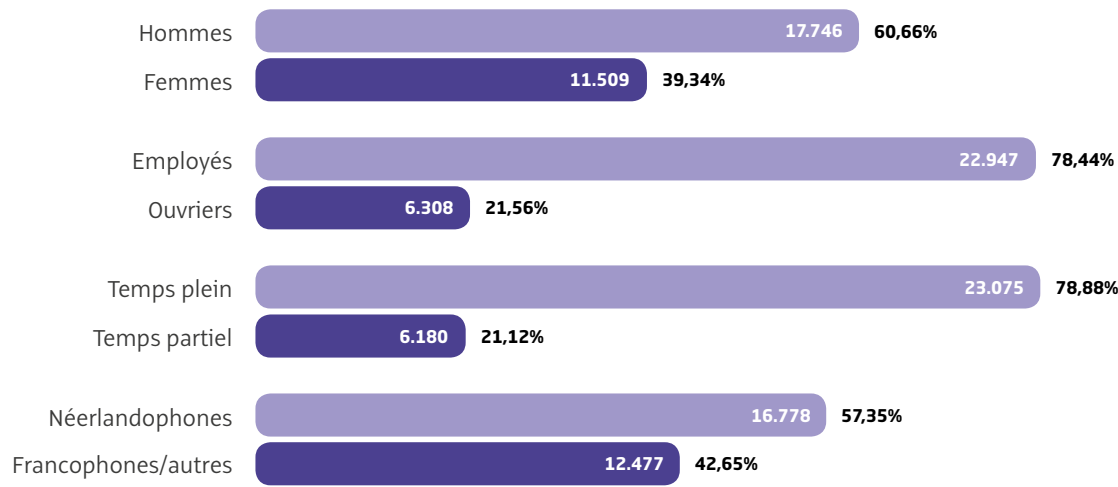
À la fin de l'exercice, l'effectif en Belgique se composait de 83 nationalités différentes, dont 181 Français, 171 Néerlandais, 148 Italiens, 50 Espagnols et Portugais, 44 Bulgares, Hongrois, Polonais et Roumains, 21 Allemands, 9 Grecs et 32 ressortissants d'autres pays européens. Parmi les 477 collaborateurs de nationalité africaine, la plupart venait du Congo (127), du Maroc (109) et du Cameroun (103). Enfin, 94 collaborateurs provenaient d'Asie (dont 26 de Chine et 18 de Turquie) et 21 d'Amérique du Sud et du Nord.



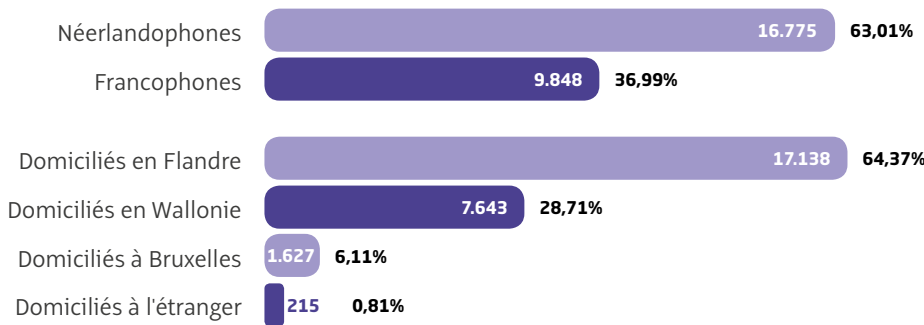


2.4. Nombre de travailleurs à la fin de la période écoulée

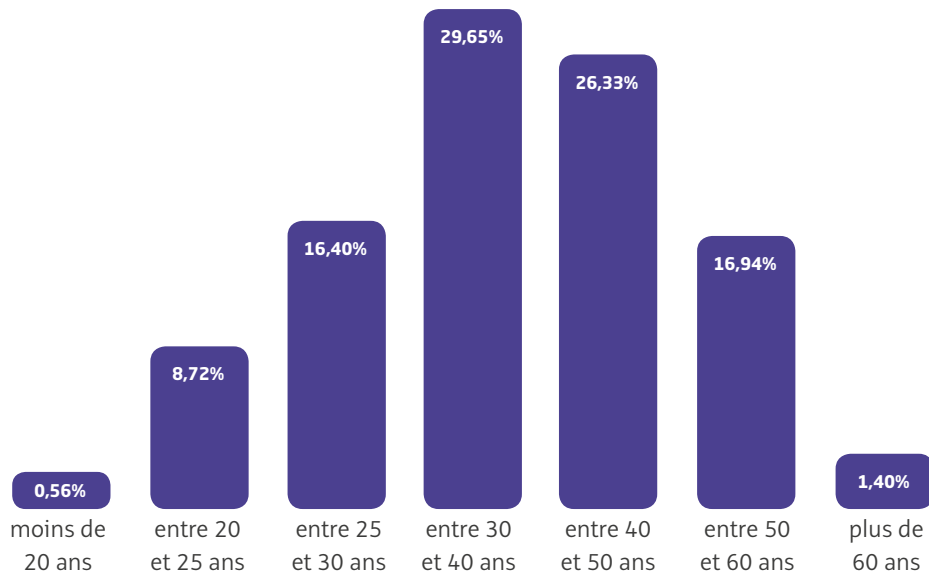
Le nombre de travailleurs au sein du groupe est de 29.255 à la fin de la période écoulée, dont :



À la fin de la période écoulée, le taux d'occupation de Colruyt Group en Belgique s'élève à 91%.  
Le nombre de travailleurs employés en Belgique est de 26.623 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 3,57% du total de sa masse salariale belge. Au cours de l'exercice écoulé, nous avons mis l'accent principalement sur le renforcement des compétences en people management de nos dirigeants, le développement des équipes et le dynamisme 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 1.143,97 millions, un montant qui se compose pour EUR 243,47 millions de cotisations patronales en faveur de l'ONSS et des autres assurances légales, et pour EUR 900,50 millions de salaires bruts et rémunérations. Sur les EUR 900,50 millions de salaires bruts, EUR 96,75 millions sont cédés à la sécurité sociale et EUR 133,04 millions sont reversés sous la forme de précompte professionnel. Les travailleurs perçoivent en fin de compte un montant net de EUR 670,71 millions, soit 58,63% de la charge salariale totale incombant à l'employeur.

Colruyt Group a cédé au cours de l'exercice 2016/17 un montant de EUR 322,06 millions à la sécurité sociale : EUR 225,31 millions de cotisations patronales et EUR 96,75 millions de cotisations personnelles des salariés.

Charges salariales totales

	(En millions EUR)
Charges salariales totales	1.143,97 (100%)
Cotisations patronales à l'ONSS et assurances	243,47 (21,28%)
Rémunérations ou salaires bruts	900,50 (78,72%)
Cotisations des salariés à l'ONSS	96,75 (8,46%)
Précompte professionnel sur les salaires (réductions des charges incluses)	133,04 (11,63%)
Rémunérations ou salaires nets	670,71 (58,63%)

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 944,94 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 302,99 millions.

Contributions cédées au Trésor belge

	(En millions EUR)
Sécurité sociale <sup>(1)</sup>	322,06
Précompte professionnel sur les salaires <sup>(1)</sup>	133,04
Impôt des sociétés sur le résultat	138,06
Taxes sur les produits (douane, accises)	314,53
Précompte mobilier	20,99
Précomptes immobiliers	7,78
Droits d'enregistrement, taxes provinciales et communales et autres taxes fédérales	8,47
Total	944,94

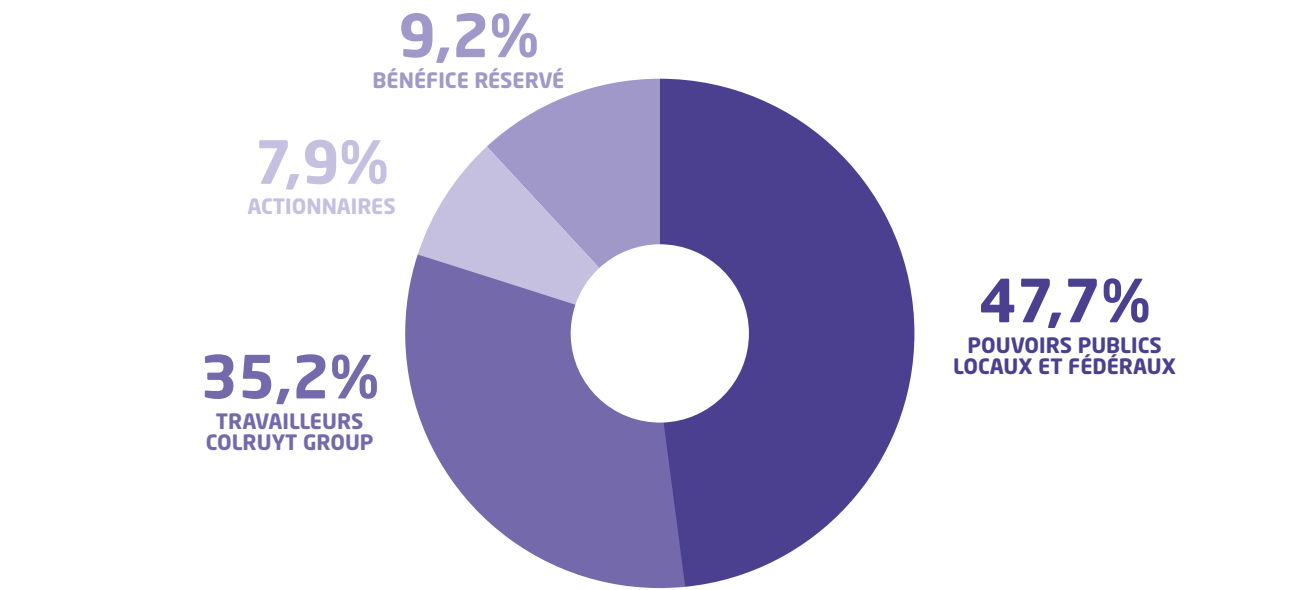
(1) Y compris les réductions des charges obtenues au niveau fédéral et au niveau régional.





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

Toutes ces taxes ne sont possibles que grâce à la valeur ajoutée créée par le groupe. La valeur ajoutée nette générée par Colruyt Group en Belgique <sup>(1)</sup> représente EUR 1,98 milliard. De ce montant, 47,7% vont aux divers pouvoirs publics locaux et fédéraux sous forme de taxes, 35,2% sont versés aux travailleurs pour les prestations fournies, 7,9% vont aux actionnaires <sup>(2)</sup> et les 9,2% restants sont réinvestis dans le groupe en vue du financement des projets futurs.



(1) Les accises payées ont été intégrées à la valeur ajoutée nette afin que la contribution totale au Trésor s'élevant à EUR 944,94 millions puisse s'exprimer intégralement en pourcentage de la valeur ajoutée nette ainsi corrigée.  
(2) 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 été distribué pour la première fois.
- 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 collaborateurs au capital et aux bénéfices des sociétés. Cette CCT d'entreprise a dans l'intervalle été reconduite à plusieurs reprises, la reconduction la plus récente étant d'application jusqu'à la fin 2018.
- Depuis l'exercice 2007/08, le système a été étendu à toutes les S.A. du groupe pour les collaborateurs 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 2001 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 2010/11, 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 (la « participation aux bénéfices »), ainsi que selon la CCT 90 du 20 décembre 2007, suivie de la CCT 90 bis du 21 décembre 2010, 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 (CCT 90).
- Pour l'exercice 2016/17, sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale, la participation bénéficiaire totale de EUR 25,45 millions sera répartie comme suit :
  - une participation aux bénéfices de EUR 5,78 millions sera distribuée (69% en espèces et 31% en actions) en vertu de la loi du 22 mai 2001 relative aux régimes de participation des collaborateurs au capital et aux bénéfices des sociétés ;
  - un montant de EUR 19,66 millions sera versé en vertu des CCT 90 et 90 bis concernant les avantages non récurrents liés aux résultats.

Aperçu de la participation aux bénéfices depuis l'exercice 2001/02

Année	Montant Participation aux bénéfices en millions EUR <sup>(1)</sup>	Nombre total de travailleurs	ESPÈCES		ACTIONS		
			En millions EUR	Nombre de travailleurs	En millions EUR	Nombre d'actions	Nombre de travailleurs
De 2001 à 2010	152,46	101.136	79,61	61.763	72,85	2.504.540	39.373
2010-11	9,89		5,54	11.985	4,35	101.339	7.620
	14,95						
	24,84		19.605		20,49		
2011-12	8,97		5,55	13.797	3,42	97.196	7.080
	15,62						
	24,59		20.877		21,17		
2012-13	7,46		4,64	13.807	2,82	63.921	7.396
	18,56						
	26,02		21.203		23,20		
2013-14	5,43		3,66	14.948	1,77	37.378	7.301
	16,95						
	22,38		22.249		20,61		
2014-15	7,02		4,71	15.404	2,31	47.942	7.476
	18,82 <sup>(2)</sup>						
	25,84		22.880		23,53		
2015-16	6,78		4,42	15.989	2,36	39.894	7.867
	19,57 <sup>(2)</sup>						
	26,35		23.856		23,99		
2016-17	5,78		4,08	17.213	1,70	32.104	7.742
	19,66 <sup>(2)</sup>						
	25,45		24.955		23,74		
TOTAL	327,93		236,34		91,58	2.924.314	

(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 6,49 millions en 2016/17 et EUR 6,46 millions en 2015/16).





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 2016/17, en novembre 2016, 2.421 collaborateurs ont souscrit à 326.508 actions, apportant ensemble un capital de EUR 14,04 millions. Depuis 1987, les collaborateurs du groupe ont ainsi souscrit à 21.577.819 actions de leur propre entreprise ou de la société mère, pour un montant total de EUR 214,16 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
2016	14,04	326.508
TOTAL	214,16	21.577.819

3. Principaux chiffres sur 5 ans

(En millions EUR)	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Chiffre d'affaires	9.493,5	9.177,5	8.916,8	8.652,0	8.311,6
Commerce de détail	7.319,0	7.148,4	6.871,1	6.534,6	6.309,4
Commerce de gros et Foodservice	1.688,0	1.588,8	1.540,8	1.490,0	1.380,1
Autres activités	638,2	593,2	648,8	763,5	750,5
Inter-secteurs	-151,7	-152,9	-143,9	-136,1	-128,4
Bénéfice brut	2.414,5	2.320,9	2.219,0	2.151,0	2.106,3
EBITDA <sup>(1)</sup>	743,7	720,3	699,7	686,8	699,9
Marge EBITDA <sup>(1)</sup>	7,8%	7,8%	7,8%	7,9%	8,4%
EBIT <sup>(1)</sup>	493,3	507,2	495,4	488,1	515,1
Marge EBIT <sup>(1)</sup>	5,2%	5,5%	5,6%	5,6%	6,2%
Bénéfice avant impôts <sup>(1)</sup>	509,6	518,4	510,7	497,1	502,5
Charge d'impôt <sup>(1)</sup>	126,4	152,1	148,1	147,3	148,9
Bénéfice net <sup>(1)</sup>	383,2	366,3	362,6	349,8	353,6
Marge bénéficiaire nette <sup>(1)</sup>	4,0%	4,0%	4,1%	4,0%	4,3%
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	537,0	641,3	570,1	605,7	655,0
Flux de trésorerie disponible	351,5	262,4	202,6	284,1	345,5
Total capitaux propres	2.140,2	2.047,7	1.800,7	1.966,9	1.792,9
Total du bilan	4.094,8	4.019,2	3.661,2	3.721,8	3.443,3
Investissements	386,5	387,7	368,9	322,3	248,5
ROCE <sup>(1)</sup>	20,2%	21,4%	21,7%	24,0%	27,1%
Capitalisation de marché à la fin de l'exercice	6.900,0	7.660,0	6.350,0	6.606,8	6.218,2
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	146.729.840	147.004.025	149.419.713	156.447.069	156.217.581
Nombre d'actions en circulation	149.935.894	149.609.386	156.636.503	165.169.749	164.852.849
Bénéfice net par action (EPS)	2,60	2,49	2,21	2,24	2,26
Dividende brut par action	1,18	1,12	1,00	1,00	1,00
Rendement de dividende	2,56%	2,19%	2,47%	2,50%	2,65%
Nombre de travailleurs	29.255	29.683	28.117	27.049	25.775
Nombre de travailleurs en ÉTP	27.633	28.047	26.491	25.497	24.287
Nombre de magasins en gestion propre en Belgique, au Luxembourg et en France	536	516	498	468	436
Surface commerciale des magasins en gestion propre en milliers de m²	665	641	622	590	547
Entrepreneurs indépendants en Belgique et magasins affiliés en France (hors commerçants indépendants)	667	679	543	559	561

(1) Comme expliqué dans le rapport de gestion, les chiffres de l'exercice 2016/17 comprennent l'impact de la vente de l'entreprise de RHD française (Pro à Pro). 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.





# Corporate Governance

118 Administration, surveillance et direction

120 Gouvernance d'entreprise / administration durable  
et rapport de rémunération

131 Actionnariat - actions Colruyt



# 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 - Member of the Executive Committee de la S.A. Sofina • KORYS 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		2020
				2020
		X		2017
				2017
			X	2018
Administrateurs indépendants	• BVBA DELVAUX TRANSFER, ayant comme représentant permanent : Willy Delvaux • Astrid De Lathauwer	X	X	2017
			X	2017
Secrétaire	• Kris Castelein			

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. Conformément aux dispositions du code belge de gouvernance d'entreprise 2009, les administrateurs précités n'excèdent toutefois pas le nombre maximal de cinq mandats d'administrateur dans des sociétés cotées en bourse.

### 1.2. Commissaire

ERNST&YOUNG RÉVISEURS D'ENTREPRISES BCVBA (B00160) représentée par Danny Wuyts BVBA [A01979]. Le mandat du commissaire vient à échéance après l'Assemblée générale de 2019.

### 1.3. Renouvellement de mandats d’administrateur et nominations

Les mandats d'administrateurs de la société de Monsieur Frans Colruyt et de Farik NV, ayant comme représentant permanent Monsieur Frans Colruyt, viennent à échéance après l'Assemblée générale du 27 septembre 2017. Ils sont tous deux rééligibles. Frans Colruyt pose à nouveau sa candidature, à titre personnel, mais également en tant représentant permanent de Korys Business Services II NV. Le Conseil d'administration propose dès lors

de confier à Frans Colruyt et à Korys Business Services II NV, ayant comme représentant permanent Frans Colruyt, un nouveau mandat de quatre ans qui viendra à échéance après l'Assemblée générale de 2021.

Le mandat d'administratrice indépendante de la société de Madame Astrid De Lathauwer vient à échéance après l'Assemblée générale du 27 septembre 2017. Elle est rééligible et pose à nouveau sa candidature en tant que représentante permanente d'ADL GCV. Le Conseil d'administration propose dès lors de confier à ADL GCV, ayant comme représentante permanente Madame Astrid De Lathauwer, un nouveau mandat de quatre ans qui viendra à échéance après l'Assemblée générale de 2021.

Le mandat d'administrateur de la société de Herbeco NV, ayant comme représentant permanent Monsieur Piet Colruyt, vient à échéance après

l'Assemblée générale du 27 septembre 2017. La société est rééligible, mais ne se porte plus candidate. Le Conseil d'administration propose de confier à Korys Business Services I NV, ayant comme représentante permanente Madame Hilde Cerstelotte, un mandat d'administratrice non exécutive et représentante des actionnaires majoritaires pour une période de quatre ans. Le nouveau mandat viendra à échéance après l'Assemblée générale de 2021.

Le mandat d'administrateur indépendant de la société de Delvaux Transfer BVBA, ayant comme représentant permanent Monsieur Willy Delvaux, vient à échéance après l'Assemblée générale du 27 septembre 2017. La société n'est plus rééligible étant donné l'exercice de maximum trois mandats consécutifs d'administrateur indépendant au sein du Conseil d'administration, la durée de douze ans ne pouvant pas être dépassée.

Le Conseil d'administration tient à remercier Piet Colruyt, représentant permanent de Herbeco NV, et Monsieur Willy Delvaux, administrateur indépendant de la société, pour leur collaboration constructive.

Leur contribution importante au Conseil d'administration est très appréciée.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 27 septembre 2017 de nommer une

administratrice indépendante pour une période de deux ans.

### 1.4. Administrateur honoraire

Leo DESCHUYTENEER

## 2. Direction de Colruyt Group

### 2.1. Conseil de direction

- **Jef COLRUYT** Administrateur délégué, CEO et COO Services
- **Frans COLRUYT** Administrateur délégué et COO Retail
- **Chris VAN WETTERE** Directeur général Colruyt Meilleurs Prix
- **Dirk DEPOORTER** Directeur général Retail Partners Colruyt Group
- **Bart DE SCHUTTER** Directeur général Colruyt France (magasins intégrés et affiliés)
- **Fabrice GOBBATO** Directeur général OKay, OKay Compact et Bio-Planet
- **Stefan GOETHAERT** Directeur Colruyt Group Fine Food
- **Marc HOFMAN** Directeur Finance
- **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

- **Jef COLRUYT** CEO

#### 2.2.1. Colruyt Group Services

- **Jef COLRUYT** COO Services
- **Marc HOFMAN** Directeur Finance
- **Liesbeth SABBE** Directrice People & Organization
- **Wim MERTENS** Directeur adjoint Relations sociales
- **Peter VANBELLINGEN** Directeur Business Processes & Systems et Customer Communication & Experiences
- **Philip D'HOOGHE** 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

#### COLRUYT MEILLEURS PRIX

- **Chris VAN WETTERE** Directeur général
- **Guy ELEWAUT** Directeur Marketing stratégique
- **Christophe DEHANDSCHUTTER** Directeur des achats
- **Martine PAUWELS** Directrice Logistique et Transport
- **Claude ROMAIN** Directeur des Ventes Colruyt
- **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

- **Frans COLRUYT** Directeur général
- **Stéphanie DEBREE** Directrice Dreamland
- **André CERON** Directeur adjoint Logistique et Services administratifs

#### RETAIL PARTNERS COLRUYT GROUP

- **Dirk DEPOORTER** Directeur général
- **Erik PAPPAERT** Directeur adjoint Logistique
- **Guido SORET** Directeur des Ventes

#### RETAIL FRANCE (MAGASINS INTÉGRÉS ET AFFILIÉS)

- **Bart DE SCHUTTER** Directeur général Colruyt France (magasins intégrés et affiliés)
- **Antonio LOPEZ** Directeur adjoint des Ventes Colruyt (magasins intégrés)

- **Gilles POINSOT** Directeur adjoint Marketing
- **Anthony MEILLER** Directeur adjoint magasins affiliés

#### FOODSERVICE BELGIQUE

- **Frans COLRUYT** Directeur général Foodservice Belgique

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

Ont été nommés Directeur ou Directeur adjoint ou ont changé de poste de directeur au cours de l'exercice écoulé :

- **Stéphanie DE BREE**, Directrice Dreamland à compter du 01/06/2016 ;
- **Guido SORET**, Directeur des Ventes RPCG à compter du 01/01/2017 (anciennement Directeur adjoint des Ventes Colruyt).

Membres de la direction qui ont mis un terme à leur fonction de directeur au sein du groupe et que nous tenons à remercier pour leurs années d'implication et leur contribution appréciée à la croissance durable de Colruyt Group :

- **Dries COLPAERT**, Directeur général Colruyt France et Foodservice jusqu'au 31/08/2016 ;
- **Jean-François STEVENS**, Directeur des Ventes RPCG jusqu'au 31/12/2016.





# 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 la gouvernance 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 2011/12. 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 véhiculer 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 du code belge de gouvernance d'entreprise

2009 pour les sociétés cotées en bourse 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 entreprend les démarches nécessaires pour 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'Assem-

blée 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 Korys NV) 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 16h00 au siège social. Lorsque ce jour est férié, l'Assemblée se tient le jour ouvrable suivant.

Le Conseil d'administration et le commissaire peuvent convoquer l'Assemblée générale et en fixer l'ordre du jour.

L'Assemblée générale doit également être convoquée dans le mois de la requête ou de la demande écrite d'actionnaires représentant ensemble au moins 1/5 du capital social.

La convocation de toute Assemblée générale se fait conformément à la loi. Un ou plusieurs actionnaire(s) possédant (ensemble) au moins 3% du capital social et remplissant les formalités légales en vue de la participation à l'assemblée peu(ven)t 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<sup>e</sup> jour précédant l'assemblée.

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

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 précédant 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'actionariat de la société dans laquelle les actionnaires familiaux, avec l'appui de la S.A. Sofina, sont les actionnaires de référence. Comme en témoigne le passé, les actionnaires familiaux veillent à la stabilité et à la continuité de l'entreprise et servent ainsi les intérêts de tous les actionnaires. Ils préfèrent proposer aux postes d'administrateurs un nombre restreint de représentants bénéficiant de diverses compétences, d'une vaste expérience et d'une solide connaissance de l'entreprise. Les administrateurs forment une petite équipe qui présente la flexibilité et l'efficacité nécessaires pour pouvoir s'adapter à tout moment aux événements et opportunités du marché.

Il n'existe pas de règles statutaires pour la nomination des administrateurs ni pour le renouvellement de leur mandat. Le Conseil d'administration a néanmoins décidé de proposer que le mandat des candidats administrateurs n'excède pas un terme de quatre ans, éventuellement renouvelable.

L'Assemblée générale des actionnaires a le droit exclusif de nommer les administrateurs (et de les révoquer ad nutum).

Actuellement, le Conseil d'administration se compose de deux administrateurs exécutifs et de sept administrateurs non exécutifs, parmi lesquels deux administrateurs indépendants.

Le Conseil d'administration est d'avis qu'une extension du nombre de membres doit se doubler d'un enrichissement en termes d'expérience et de compétences qui soit de nature à soutenir le développement de Colruyt Group.

Dans la continuité de la tradition ancrée de longue date au sein de Colruyt Group, Jef Colruyt est à la fois Président du Conseil d'administration (en tant que représentant permanent de Korys NV) et Président du Conseil de direction de Colruyt Group et du Conseil d'avenir. Cette dérogation aux recommandations du code belge de gouvernance d'entreprise pour les sociétés

cotées en bourse se justifie étant donné l'historique de Colruyt Group et le souhait des actionnaires de référence de confier à l'un d'entre eux la présidence du Conseil de direction.

##### FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration se réunit chaque trimestre selon un schéma déterminé à l'avance, chaque fois dans le courant de la deuxième quinzaine des mois de septembre, novembre, mars et juin.

Des réunions intermédiaires sont organisées lorsque cela s'avère nécessaire et dans le but de débattre de sujets spécifiques ou de prendre des décisions auxquelles un délai est associé.

Le Conseil d'administration ne peut prendre de décision valable que si la moitié au moins des membres du Conseil est présente ou représentée. Toutes les décisions du Conseil d'administration sont prises à la majorité absolue. S'il y a partage, la voix du Président est prépondérante.

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

Les points permanents de l'ordre du jour sont notamment l'examen, l'approbation et la publication des résultats financiers annuels et semestriels, les prévisions financières, les prévisions en matière d'investissement, les dossiers d'investissement et l'examen des rapports d'activités pour chaque secteur de Colruyt Group. Le Conseil discute des activités telles qu'abordées au sein des Comités d'audit et de rémunération et prend des décisions quant à leurs recommandations. Les administrateurs reçoivent leur dossier au moins cinq jours avant la réunion.



## COMITÉS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En septembre 2006, 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.

Delvaux Transfer B.V.B.A. (ayant comme représentant permanent Monsieur W. Delvaux) siège au sein du Comité d'audit en la qualité d'administrateur indépendant au sens de l'article 526 du Code belge des sociétés. Monsieur W. Delvaux a plusieurs années d'expérience dans le management général, siège et a siégé en tant qu'administrateur indépendant auprès de divers autres groupes.

Les membres du Comité d'audit disposent de l'expérience et des connaissances financières nécessaires pour remplir leur tâche avec minutie.

En général, la mission du Comité d'audit est de surveiller 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 ainsi que la notification de ses constatations en la matière au Conseil d'administration. Le fonctionnement du Comité d'audit est également abordé au point 2 de ce chapitre relatif à la gouvernance d'entreprise.

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

En septembre 2011, 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.

Tant le Comité d'audit que le Comité de rémunération ont accompli leur mission sur la base du règlement d'ordre intérieur, qui peut être consulté sur notre site web [colruytgroup.com/fr/informations-financières](http://colruytgroup.com/fr/informations-financières). Lors des réunions trimestrielles du Conseil d'administration, ces deux comités font rapport de leurs activités et soumettent leurs recommandations à l'approbation du Conseil d'administration. Sur la base d'une évaluation informelle, ces deux comités se penchent chaque année sur leur fonctionnement interne et en font également rapport au Conseil d'administration.

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

### RÉMUNÉRATION

Il n'existe aucun protocole relatif à l'exercice de la fonction d'administrateur. Il n'est pas d'usage d'accorder des crédits ou des avances aux administrateurs. Les administrateurs ne reçoivent ni bonus ou formules d'intéressement liées aux actions, ni avantages en nature ou avantages liés à un plan de pension.

En leur qualité de directeurs, les administrateurs exécutifs se voient octroyer les mêmes éléments de rémunération et avantages que le management exécutif de Colruyt Group.

La rémunération des administrateurs (individuelle) et la rémunération des membres du Conseil de direction (collective) sont publiées dans le rapport de rémunération présenté au point 2.4.

### 1.2.3. Gestion journalière

Sous la présidence de Jef Colruyt, le Conseil de direction de Colruyt Group se compose des directeurs généraux des différentes activités du groupe, ainsi que du directeur Finance, de la directrice

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 la ligne d'action au niveau du groupe et assure la coordination entre les différentes activités et les services de soutien du groupe.

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.

Les réunions du Conseil de direction et du Conseil d'avenir 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.

Les grandes lignes stratégiques des activités de commerce de détail, d'une part, et des services de soutien, d'autre part, sont dictées lors de réunions de plateau mensuelles.

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.

Parallèlement, des réunions de direction bimensuelles/mensuelles sont tenues sous la présidence des directeurs généraux, avec les directeurs des différentes activités et des services de soutien. 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 sa direction, au respect de toutes les dispositions légales, réglementaires, organiques et conventionnelles et est tenu pour responsable en cas de manquement à celles-ci.

À l'exception de Jef Colruyt et de Frans Colruyt, les membres du Conseil de direction de Colruyt Group sont liés à leur employeur par un contrat de travail.

### 1.2.4. Affectation du résultat – politique en matière de dividendes

L'Assemblée générale peut, sur proposition du Conseil d'administration, décider d'utiliser tout ou partie du bénéfice distribuable pour la constitution d'une réserve libre ou un report à l'exercice suivant.

Le Conseil d'administration souhaite faire augmenter chaque année le dividende par action au moins proportionnellement à l'augmentation du bénéfice réalisé par le groupe. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une règle immuable, 1/3 au moins du bénéfice économique du groupe est distribué chaque année sous la forme de dividendes et tantièmes.

Selon les dispositions statutaires, au moins 90% des bénéfices distribués (hors la participation aux bénéfices des travailleurs) sont destinés aux actionnaires et maximum 10% aux administrateurs.

### 1.2.5. Actionnaires / actions

#### DÉCLARATION DE TRANSPARENCE

Tout actionnaire possédant au moins 5% des droits de vote doit se conformer à la loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes, à l'arrêté royal du 14 février 2008 et au Code des Sociétés.

Les seuils légaux par tranche de 5% sont d'application. À cet effet, les intéressés doivent envoyer une déclaration à l'Autorité des Services et Marchés Financiers (FSMA) et à la société.

La dernière déclaration de transparence est toujours publiée dans le rapport annuel de la société et sur le site [colruytgroup.com/fr/informations-financières](http://colruytgroup.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<sup>er</sup> avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition.

### INFORMATIONS PRIVILÉGIÉES – MESURES VISANT À PRÉVENIR LES ABUS DE MARCHÉ ET L'UTILISATION D'INFORMATIONS PRIVILÉGIÉES

La S.A. Établissements Franz Colruyt a élaboré un règlement transactionnel qui prévoit des mesures visant à prévenir les abus de marché et l'utilisation d'informations privilégiées. Ce règlement a été adapté à la suite de l'entrée en vigueur du règlement sur les abus de marché en date du 3 juillet 2016.

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

Le règlement des transactions s'applique aux membres du Conseil d'administration, du Conseil de direction ainsi qu'à tous les collaborateurs-clés de la S.A. Établissements Franz Colruyt et de ses filiales, qui de par leur fonction ou leur emploi au sein de Colruyt Group, ont régulièrement ou occasionnellement, à la suite de leur implication dans une opération s'accompagnant d'informations susceptibles d'influencer le cours de l'action, accès à des informations privilégiées (ci-après dénommés « initiés »).

Les initiés de la S.A. Établissements Franz Colruyt et de ses filiales font l'objet d'une interdiction absolue d'utiliser des informations privilégiées ou de les communiquer à des tiers.

La S.A. Établissements Franz Colruyt a désigné un surveillant en interne 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 colruytgroup.com/fr/informations-financières. 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.

Le 13 mai 2016, le Conseil d'administration a tenu une séance supplémentaire en vue de délibérer et de décider de la vente de l'activité française Pro à Pro à Metro Group. Le taux moyen de présence à cette réunion supplémentaire était de 89%.

Hormis 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.

Au cours de l'exercice écoulé, le Conseil d'administration a confronté les réalisations des différentes activités opérationnelles aux ambitions et aux objectifs du plan stratégique de Colruyt Group. Par ailleurs, lors de chaque réunion, le Conseil d'administration a évalué sur base permanente la collaboration interne, mais également les interactions avec les Comités d'audit et de rémunération, au regard de la mission et des valeurs du groupe.

2.4. Rapport de rémunération pour l'exercice 2016-17

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 d'accorder une rémunération fixe (émoluments) pour le mandat d'administrateur indépendamment du nombre de réunions du Conseil d'administration ou de l'un de ses comités.

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 de 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 <sup>(1)</sup>. C'est ainsi qu'ils reçoivent tous une participation aux bénéfices telle que visée dans la loi du 22 mai 2001 relative aux régimes de participation des travailleurs au capital et aux bénéfices des sociétés, ainsi qu'un avantage non récurrent lié aux résultats tel que défini dans la loi du 21 décembre 2007. Pour terminer, la rémunération des membres du Conseil de direction est composée de manière à permettre au groupe de garantir le recrutement et la rétention de directeurs compétents.

(1) Un seul membre de la direction faisait l'objet d'un régime « split pay » jusqu'au 31 août 2016 inclus, 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. Au cours de l'exercice 2015/16, les émoluments ont été réduits de EUR 5.000 par administrateur à la suite de la transaction d'un montant de EUR 31,6 millions conclue avec l'Auditorat de l'Autorité belge de la Concurrence. Sur avis du Comité de rémunération, le Conseil d'administration a décidé d'augmenter de EUR 5.000 par administrateur sur base annuelle les émoluments destinés aux administrateurs pour l'exercice 2016/17 afin que cette rémunération soit à nouveau au même niveau que celle de l'exercice 2014/15.

Au cours de l'exercice 2016/17, les membres du Conseil d'administration ont perçu les émoluments suivants :

ÉMOLUMENTS PERÇUS EN 2016/17 <sup>(2)</sup>	
Korys <sup>(3)</sup>	273.000 EUR
Herbeco	91.000 EUR
Farik	91.000 EUR
François Gillet	91.000 EUR
Jef Colruyt	91.000 EUR
Frans Colruyt	91.000 EUR
Wim Colruyt	91.000 EUR
Willy Delvaux (Delvaux Transfer BVBA, administrateur indépendant)	91.000 EUR
Astrid De Lathauwer (administratrice indépendante)	91.000 EUR

(2) Montants bruts sur base annuelle.  
(3) Korys NV, qui contrôle 51,95% des actions de concert, assume le rôle de la présidence du Conseil d'administration ayant comme représentant permanent Jef Colruyt.

2. Événements pendant l'exercice

2.1. Comité d'audit

François Gillet, Piet Colruyt (Herbeco NV), administrateurs non exécutifs, et l'administrateur indépendant Willy Delvaux (Delvaux Transfer BVBA) sont les membres permanents du Comité d'audit.

Le règlement d'ordre intérieur du Comité d'audit a été publié sur notre site colruytgroup.com/fr/informations-financières.

Sous la présidence de François Gillet, le Comité s'est réuni le 10 juin 2016, le 15 septembre 2016, le 2 décembre 2016 et le 17 mars 2017. Tous les membres du Comité d'audit étaient présents à chaque réunion.

Les chiffres du document de travail préparé en vue de la réunion du Conseil d'administration ont chaque fois été analysés en détail et commentés par la direction financière. Le commissaire a également été chaque fois entendu au sujet de son 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.

2.2. Comité de rémunération

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

Ce Comité a publié son règlement d'ordre intérieur sur notre site colruytgroup.com/fr/informations-financières.

Sous la présidence d'Astrid De Lathauwer, le Comité de rémunération s'est réuni le 10 juin 2016, le 16 septembre 2016, le 2 décembre 2016 et le 17 mars 2017. Le taux de présence à chaque réunion était de 100%, à l'exception de la réunion qui s'est tenue en juin 2016 et dont le pourcentage de présence s'élevait à 67%.

Ces réunions avaient pour principal objectif de définir, de formaliser et d'évaluer la politique de rémunération globale du groupe sur proposition du Président du Conseil de direction de Colruyt Group. Le Comité a également abordé les éléments fixes et variables de la rémunération du CEO (Jef Colruyt) et du COO Retail (Frans Colruyt).

Par ailleurs, le Comité a 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 9 juin 2017.

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

2.3. Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a tenu au cours de cet exercice quatre réunions ordinaires, à savoir les 16 et 17 juin 2016, les 22 et 23 septembre 2016, les 8 et 9 décembre 2016 et les 23 et 24 mars 2017. Les trois premières réunions avaient pour points principaux l'examen et l'évolution des prestations des différentes enseignes ainsi que des activités commerciales du groupe. La réunion de mars 2017 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 se sont également rendus dans 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.

Le taux moyen de présence des administrateurs aux réunions trimestrielles ordinaires précitées se résume comme suit : 89% en juin 2016, 100% en septembre 2016, 97% en décembre 2016 et 100% en mars 2017.





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 2016/17, 216 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.

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 les 30% restants 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 serviabilité du personnel, la politique en matière de prévention des accidents du travail, etc.

Les critères de prestation individuels sont définis par individu lors d'une concertation annuelle avec le Président du Conseil de direction. En cas de prestations exceptionnelles d'un ou plusieurs membre(s) de la direction, le Président du Conseil de direction peut encore avoir recours à une enveloppe supplémentaire en sus du montant variable susmentionné.

Si le membre de la direction a réalisé moins de la moitié des critères de prestation individuels, le salaire variable collectif peut être octroyé à maximum 50%, mais aucun salaire variable individuel ne sera attribué.

Si le membre de la direction a réalisé à moitié les critères de prestation individuels :

- le salaire variable collectif peut être octroyé à maximum 50% ;
- le salaire variable découlant de la réalisation des critères de prestation individuels peut être octroyé à moitié.

Si le membre de la direction a réalisé plus de la moitié des critères de prestation individuels :

- le salaire variable collectif peut être octroyé à 100% ;
- le salaire variable découlant de la réalisation des critères de prestation individuels ne peut être octroyé qu'au prorata des critères réalisés.

Si l'EBIT du groupe descend en dessous d'un certain seuil, il ne sera plus attribué aucun salaire variable, sur proposition du Conseil d'administration.

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 rémunération variable à toutes les personnes relevant du champ d'application de ces dispositions. L'article 13 des statuts a été modifié à cette fin. La société ne sera donc pas tenue aux restrictions visées à l'article 520ter du Code des sociétés 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 2016/17 des éléments suivants :

Salaire de base	623.580 EUR
Rémunération variable en espèces	580.355 EUR
Contributions payées pour l'assurance groupe	112.244 EUR
Autres composantes	7.920 EUR
Total	1.324.099 EUR

La rémunération variable en espèces payée durant l'exercice 2016/17 au CEO dans le cadre des prestations fournies au cours de l'exercice 2015/16 est restée stable par rapport à la rémunération variable en espèces payée au cours de l'exercice 2015/16.

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 2016/17, des éléments suivants :

Salaire de base	2.197.189 EUR
Rémunération variable en espèces	1.332.013 EUR
Contributions payées pour l'assurance groupe	287.877 EUR
Autres composantes	29.496 EUR
Total	3.846.575 EUR

Ces chiffres reflètent la rémunération brute pour un exercice complet.

Par rapport à l'exercice précédent, deux directeurs ont quitté le Conseil de direction et trois nouveaux directeurs sont devenus membres de ce Conseil. La rémunération des nouveaux membres de la direction a été calculée au prorata.

Le salaire variable inclut la rémunération pour les prestations fournies au profit du groupe au cours de l'exercice 2015/16. 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 deux 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 plusieurs 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 ;
- 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 quatorze thèmes stratégiques qui a été lancé en 2015 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 génériques 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, et il est procédé régulièrement à une mise à jour.

#### 3.2.2.2. PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE

Le groupe dans son ensemble est divisé en quelque 25 domaines. Chaque domaine doit suivre de manière structurée les étapes procédurales suivantes : identification, analyse et évaluation du risque, réponse au risque (mise en place de mesures de gestion supplémentaires si nécessaire), monitoring et adaptation. Ce processus est coordonné et facilité par la cellule Gestion des risques, qui rend compte à ce sujet au Conseil de direction et, par le biais du Comité d'audit, au Conseil d'administration.

Les principaux risques liés aux activités de Colruyt Group sont présentés dans un univers de risques divisé en 5 catégories :

- Risques stratégiques : comme la dynamique de marché, l'administration, la planification et l'affectation des ressources, les initiatives importantes, les acquisitions et la communication.
- Risques opérationnels : ceux-ci incluent le marketing et la vente, l'achat, les stocks et la production, le personnel et l'organisation, les technologies de l'information, les actifs non courants et le vol.
- Risques financiers : il s'agit des risques liés aux marchés financiers (intérêts, devises, matières premières), à la liquidité et au crédit, à la structure de capital, à la comptabilité et à l'information financière.

- Risques juridiques : déontologie (éthique, fraude), risques légaux et réglementation.
- Risques de force majeure : catastrophes naturelles, incendie, actes de terrorisme et coupures de courant.

Afin de pouvoir attribuer de manière cohérente un score de risque aux risques identifiés, des échelles ont été élaborées d'une part pour la « probabilité » et d'autre part pour l'« impact ». L'échelle de l'impact est basée sur la propension au risque que le Conseil d'administration a déterminée pour le groupe. Sur la base des scores de risque, une matrice de risque est établie pour chaque domaine du groupe, les risques étant qualifiés d'élevés, moyens ou faibles. Les risques élevés font l'objet d'une réponse : cette réponse consiste en un plan d'action visant à réduire le score de risque au dessous des seuils de tolérance définis. Les risques moyens et faibles font également l'objet d'une surveillance.

Tous les risques sont inventoriés dans le registre des risques du domaine concerné avec une indication de la tolérance de risque et des KRI pertinents (Key Risk Indicators). Par ailleurs, chaque risque est attribué à un propriétaire de risque qui est responsable de la mise en place et de l'implémentation des plans d'action (si nécessaire) ainsi que de la surveillance et du suivi de ses risques. Pour chaque domaine est désigné un coordinateur de risques qui administre le registre des risques et en assure le suivi et qui entretient la gestion des risques au sein du domaine.

Les membres de la direction ont pour mission d'inclure la gestion des risques dans leur rapport d'activités périodique sous la forme d'un chapitre explicite.

### 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 de rachats. Le succès de cette croissance dépend donc de la mesure dans laquelle le groupe parvient à réaliser des reprises qu'il peut intégrer avec succès dans ses activités existantes. En cas d'acquisitions internationales, le groupe s'expose aussi à des risques économiques, sociaux et politiques liés aux activités dans ces pays. Le groupe tente de limiter le plus possible ces risques liés aux rachats en recourant à un processus de reprise 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 du groupe-ment 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 finan-

cière 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 gouvernance d'entreprise dans les sociétés cotées. Le groupe aspire à respecter les obligations imposées par la loi. À la suite de modifications de la législation ou de la réglementation, le groupe peut se voir obligé de consentir des investissements supplémentaires dans ses processus administratifs ou autres, et ce, à chaque modification du cadre légal.

Les changements dans la réglementation dans un pays ou une région où le groupe déploie des activités peuvent avoir une influence sur le résultat de Colruyt Group. Dans la mesure du possible, le groupe tente de réagir de manière proactive à ces changements en adoptant une attitude innovante et progressiste. Le meilleur exemple est la législation environnementale, dans le cadre de laquelle nous allons déjà au-devant de l'éventuel renforcement des contrôles des émissions en investissant de manière proactive dans l'énergie solaire et l'énergie éolienne. Pour le reste, les changements de la législation fiscale, tant positifs que négatifs, peuvent influencer les bénéfices du groupe.

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

- *Concurrence*

Un certain nombre de nouvelles mesures de gestion spécifiques ont été mises au point et implémentées depuis 2007 afin de contrôler la conformité du groupe à la réglementation en matière de concurrence.

- *Risques de santé et de sécurité*

Les risques relatifs aux accidents du travail et les obligations ayant trait au personnel





sont couverts par le biais de polices d'assurance conclues avec des assureurs externes. Par ailleurs, le groupe aspire à prévenir le plus possible les incidents de santé et de sécurité en mettant en place de vastes programmes de sécurité et de prévention.

• *Risques de corruption*

Vu son modèle d'activité, le groupe s'expose à des risques de corruption, principalement dans le cadre des flux d'achats. Le principal pilier permettant de maîtriser ce risque se compose de la culture et des valeurs d'entreprise, telles qu'exposées ci-avant au paragraphe 3.2.1. Par ailleurs, des mesures spécifiques de contrôle interne ont été mises en place, par exemple à travers la charte éthique à laquelle doit adhérer chaque responsable des achats du groupe lors de son entrée en service 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 étendus et à la pointe de la technologie. 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, allant 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. À cette fin, le Comité d'audit recourt 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 quatre fois par an selon un processus de clôture formalisé. Ce processus prévoit les

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 divers 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. Après 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 passe par divers départements tels que : Comptabilité,

Financial Controlling, Consolidation et Investor Relations, ces 2 derniers dans le cadre de la fourniture d'informations au Conseil d'administration. Chaque département 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'harmonisation de l'information financière avec le compte rendu de gestion et le compte rendu opérationnel, aux analyses de variation et aux règles de validation (par exemple des flux et états de consolidation). À l'issue du processus de clôture, les chiffres consolidés sont analysés par rapport aux périodes précédentes et les fluctuations doivent être étayées. Par ailleurs, les résultats financiers réalisés

sont confrontés aux attentes en la matière. Pour les chiffres à publier, les épreuves sont harmonisées avec les standards fournis. 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

13/09/2017	Date d'enregistrement pour le dépôt des actions en vue de la participation à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires
27/09/2017 (16h00 )	Assemblée générale des actionnaires pour l'exercice 2016/17
29/09/2017 02/10/2017 03/10/2017 13/10/2017	<b>Dividende (coupon 7)</b> Ex-date (détachement des coupons) Record date (centralisation des coupons) Mise en paiement Attestations relatives à l'exonération ou à la réduction du précompte mobilier sur les dividendes en notre possession
9/10/2017	Assemblée générale extraordinaire Augmentation du capital de la S.A. Éts Fr. Colruyt réservée aux membres du personnel de Colruyt Group (art. 609 du Code des sociétés)
12/12/2017 (17h45)	Publication des informations semestrielles consolidées de l'exercice 2017/18
13/12/2017	Réunion d'information pour les analystes financiers
19/06/2018 (17h45)	Publication des informations annuelles consolidées de l'exercice 2017/18
20/06/2018	Réunion d'information pour les analystes financiers
31/07/2018	Publication du rapport annuel de l'exercice 2017/18
26/09/2018 (16h00 )	Assemblée générale des actionnaires pour l'exercice 2017/18

1. **Dividende de l'exercice 2016/17 <sup>(1)</sup>**

Le Conseil d'administration souhaite faire augmenter chaque année le dividende par action proportionnellement à la hausse du bénéfice réalisé par le groupe et propose dès lors d'attribuer un

dividende brut de EUR 1,18 aux actions de la S.A. Éts Fr. Colruyt participant aux bénéfices de l'exercice 2016/17. De ce dividende brut de EUR 1,18, les actionnaires recevront un montant net de EUR 0,826 après retenue des 30% de précompte mobilier.

Les revenus de biens mobiliers, tels que les dividendes et intérêts, font l'objet d'un précompte mobilier. Le taux pour les dividendes s'élevait à l'origine à 15% avant de passer à 21%. La loi-programme du 27/12/2012 avait fixé à 25% le taux d'imposition du précompte mobilier à partir du 01/01/2013. Dans le cadre du





« tax shift 2016 », le gouvernement belge a décidé d'augmenter le précompte mobilier sur les dividendes de 25% à 27% à compter du 01/01/2016.

Dans le cadre de la déclaration de politique fédérale, il a été décidé à la fin 2016 de procéder à une nouvelle hausse du taux standard du précompte mobilier de 27% à 30% pour les dividendes et les intérêts accordés ou mis en paiement à partir du 1/1/2017. 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 13 octobre 2017 au plus tard.

Le dividende de l'exercice 2016/2017 sera mis en paiement à partir du 3 octobre 2017, contre remise du coupon n° 7 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 ses actions au porteur restantes (28.395 actions au total).

Les personnes qui détiennent encore des anciennes actions Colruyt physiques et qui peuvent démontrer leur qualité de titulaire de ces titres, peuvent obtenir la contre-valeur en espèces auprès de la Caisse de Dépôts et Consignations depuis le 1<sup>er</sup> 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.

2. Allocation de stabilité aux actionnaires de référence <sup>(1)</sup>

Le Conseil d'administration estime que la stabilité et la continuité de l'actionariat de référence des personnes morales Korys NV et Sofina S.A. revêtent une importance capitale dans la politique commune durable menée à l'égard de la société.

C'est la raison pour laquelle le Conseil d'administration propose d'accorder l'allocation de stabilité suivante - sous la forme d'un tantième - aux actionnaires de référence actuels par l'intermédiaire des administrateurs qui les représentent au sein du Conseil d'administration, à

savoir Korys NV et François Gillet pour la S.A. Sofina <sup>(2)</sup> :

Allocation de stabilité aux actionnaires de référence	
Exercice 2016/17	
Korys NV	2.907.501 EUR
François Gillet <sup>(2)</sup>	912.186 EUR

Ce tantième n'est aucunement lié aux prestations des représentants permanents ou d'autres représentants des actionnaires de référence concernés en leur qualité d'administrateur ou en quelque autre qualité.

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 27 septembre 2017.  
(2) L'allocation de François Gillet, qui a été proposé par l'actionnaire de référence S.A. Sofina en la qualité d'administrateur, est payée à la S.A. Sofina.

Information sur l'action Colruyt



Cotation :	
Euronext Bruxelles (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



Source : euronext.com

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



● Colruyt ● Bel 20

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

Nombre d'actions	2016/17	2015/16
Actions ordinaires	149.935.894	149.609.386
Actions participant aux bénéfices	149.935.894	149.609.386
Actions détenues par la société	4.300.386	2.243.808
Actions détenues par des filiales	0	0
Solde des actions participant aux bénéfices au 1 <sup>er</sup> juin <sup>(1)</sup>	145.635.508	147.365.578

Données par action (en EUR) à la date de clôture de la période (31 mars)		
Dividende brut	1,18	1,12
Dividende net/action ordinaire	0,826	0,8176
Bénéfice	2,60	2,49
Base de calcul (moyenne pondérée au 31/03) <sup>(2)</sup>	146.729.840 actions	147.004.025 actions

Cours boursier à Bruxelles (en EUR)		
Cours boursier au 31/3	46,02	51,20
Cours le plus élevé de l'exercice (cours de clôture)	54,72	51,32
Cours le plus bas de l'exercice (cours de clôture)	44,27	39,68
Valeur boursière au 31/3 (en millions EUR)	6.900,05	7.660,00

(1) Situation respectivement au 01/06/2017 et au 01/06/2016.  
(2) Calculé sur la base du nombre d'actions participantes, déduction faite des actions participantes détenues par la société et par ses filiales.

4. 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 cinq 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 colruytgroup.com.

Au cours de l'exercice écoulé, le Conseil d'administration a fait usage de son mandat et 2.096.447 actions propres ont été rachetées.

Au 31 mars 2017, la S.A. Éts Fr. Colruyt détenait 4.300.386 actions propres, soit 2,87% du nombre total d'actions émises (149.935.894) à la fin de la période. Pour la situation des actions propres au 1<sup>er</sup> juin 2017, nous renvoyons au tableau présenté ci-après.

Sous la condition suspensive de l'approbation par l'Assemblée générale, 32.104 actions propres seront octroyées aux travailleurs qui souhaitent recevoir leur participation aux bénéfices 2016-17 sous la forme d'actions.

Conformément à l'article 622 § 1<sup>er</sup> 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	2016/17
Actions propres en notre possession au début de la période (01/04/2016)	+ 2.243.808
Octroyées aux collaborateurs dans le cadre de la participation aux bénéfices 2015/16, en date du 30/09/2016	-39.869
Rachetées en 2016/17	2.096.447
Destruction d'actions propres	0
Nombre total d'actions propres en notre possession à la fin de la période (31/03/2017)	4.300.386

Après la période	
Rachat d'actions propres durant la période du 01/04/2017 au 01/06/2017	0
Nombre total d'actions propres en notre possession au 01/06/2017	4.300.386





5. Structure de l'actionnariat de la S.A. Éts Fr. Colruyt selon les dernières déclarations de transparence datant du 19/12/2016

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 19 décembre 2016 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 actionnaires agissant de concert (famille Colruyt et apparentés, le Groupe Sofina et Colruyt Group) ont dépassé ensemble le seuil de déclaration de 60% en date du 19/12/2016.

Le nouveau dénominateur de 149.935.894 actions tient compte de l'augmentation de capital réservée au personnel pour laquelle 326.508 nouvelles actions ont été émises en date du 15/12/2016.

La société n'a pas connaissance d'autres accords entre actionnaires. Les seuils légaux par tranche de 5% sont d'application.

À l'issue de l'exercice, nous avons reçu les déclarations ou modifications suivantes :

- Le 21 avril 2017, la société DHAM NV a changé de dénomination pour devenir Korys Investments NV.
- Le 4 mai 2017, la S.A. Rebelco a fusionné avec la S.A. Sofina.

Déclaration de transparence du 19/12/2016

I. FAMILLE COLRUYT ET APPARENTÉS		
	Nombre	%
1. Stichting Administratiekantoor Cozin	0	0,00
2. Famille Colruyt	9.100.208	6,07
3. KORYS NV	68.569.298	45,73
4. DHAM NV (1)	0	0,00
5. ANIMA NV	1	0,00
6. HERBECO NV	1	0,00
7. FARIK NV	1	0,00
8. Stiftung Pro Creatura	149.605	0,10
9. Impact Capital NV	70.000	0,05
TOTAL FAMILLE COLRUYT AGISSANT DE CONCERT		
	77.889.114	51,95
II. COLRUYT GROUP		
	Nombre	%
S.A. Éts Fr. Colruyt (actions propres rachetées)	4.300.386	2,87
TOTAL COLRUYT GROUP		
	4.300.386	2,87
III. GROUPE SOFINA		
	Nombre	%
S.A. Rebelco (2)	7.780.000	5,19
TOTAL GROUPE SOFINA		
	7.780.000	5,19
TOTAL FAMILLE COLRUYT, COLRUYT GROUP ET GROUPE SOFINA AGISSANT DE CONCERT		
	89.969.500	60,01

Dénominateur : 149.935.894 (situation au 15/12/2016)

Chaîne des entreprises contrôlées :

- La S.A. Établissements Fr. Colruyt est contrôlée par Korys NV, à son tour contrôlée par Stichting Administratiekantoor Cozin.
- Korys NV est contrôlée par Stichting Administratiekantoor Cozin.
- DHAM NV est contrôlée par Korys NV, à son tour contrôlée par Stichting Administratiekantoor Cozin. Le 21 avril 2017, DHAM NV a changé de dénomination pour devenir Korys Investments NV (1).

- 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. La S.A. Rebelco a fusionné avec la S.A. Sofina en date du 4 mai 2017 (2).

6. Communication d'un accord d'action de concert (art. 74 de la loi du 1<sup>er</sup> avril 2007)

Les mêmes parties ont également communiqué à la société et à l'Autorité des Services et Marchés Financiers (FSMA) un accord d'action de concert au sens de l'article 74 de la loi du 1<sup>er</sup> avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition. Le 29 août 2016, Korys NV a envoyé, au nom de toutes les parties agissant de concert, à la société et à la FSMA une actualisation des participations.

Au 29 août 2016, le nombre d'actions concernées détenues de concert était de 87.618.729, soit 58,56% des actions Colruyt en circulation à cette date (149.609.386).

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

7. Ethibel



La S.A. Éts Fr. Colruyt a été reconfirmée le 20/03/2017 dans l'indice Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe.

L'indice Ethibel Sustainability Index (ESI) Europe comprend 200 actions d'entreprises européennes reprises dans l'indice Russell Global Index et affichant les meilleurs résultats en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). La composition de l'indice est évaluée deux fois par an. 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 des entreprises (RSE) et qu'elle maintient l'équilibre entre la croissance économique, la protection de l'environnement et la justice sociale.

La sélection par Forum Ethibel se base en majeure partie sur une étude de l'agence européenne de notation Vigeo Eiris ([www.vigeo-eiris.com](http://www.vigeo-eiris.com)), 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](http://forumethibel.org)).





# Rapport financier

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



# COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ

	Note	2016/17	2015/16
(en millions EUR)			
Chiffre d'affaires	3.	9.493,5	9.177,5
Coût des marchandises vendues	3.	(7.079,0)	(6.856,6)
Marge brute	3.	2.414,5	2.320,9
Autres produits d'exploitation	4.	111,2	81,7
Services et biens divers	5.	(469,0)	(433,5)
Avantages du personnel	6.	(1.285,5)	(1.223,7)
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants		(250,4)	(213,1)
Autres charges d'exploitation	4.	(27,5)	(25,1)
Résultat d'exploitation (EBIT)		493,3	507,2
Produits financiers	7.	7,2	5,9
Charges financières	7.	(3,6)	(4,0)
Résultat financier net	7.	3,6	1,9
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	12., 13.	12,7	9,3
Bénéfice avant impôts		509,6	518,4
Impôts sur le résultat	8.	(126,4)	(152,1)
Bénéfice de l'exercice		383,2	366,3
Attribuable aux :			
Participations ne donnant pas le contrôle		1,3	0,8
Actionnaires de la société mère		381,9	365,5
Bénéfice par action - de base et dilué (en EUR)	22.	2,60	2,49

# ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

	Note	2016/17	2015/16
(en millions EUR)			
Bénéfice de l'exercice		383,2	366,3
Éléments des autres éléments du résultat global des filiales totalement consolidé			
Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net			
Réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi à long terme, après impôts <sup>(1)</sup>	8., 24.	(46,1)	(3,7)
Total des éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net		(46,1)	(3,7)
Éléments qui pourraient être reclassés en résultat net			
Bénéfices/(pertes) résultant de la conversion de devises de filiales étrangères, après impôts		0,8	(0,8)
Variation nette de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente, après impôts	14.	9,0	11,9
Total des éléments qui pourraient être reclassés en résultat net		9,8	11,1
Éléments des autres éléments du résultat global des participations prises selon la méthode de mise en équivalence			
Éléments qui pourraient être reclassés en résultat net			
Variation nette de la juste valeur d'instruments financiers dérivés, après impôts	12., 13.	(2,8)	1,3
Total des éléments qui pourraient être reclassés en résultat net		(2,8)	1,3
Autres éléments du résultat global de l'exercice			
		(39,1)	8,7
Résultat global de l'exercice		344,1	375,0
Attribuable aux :			
Participations ne donnant pas le contrôle		1,3	0,8
Actionnaires de la société mère		342,8	374,2

(1) Suite aux évolutions récentes de la législation, les régimes à cotisations définies à rendement garanti ont été classés comme des régimes à prestations définies. L'obligation définie nette a été déterminée sur la base de la méthode des unités de crédit projetées (« projected unit credit method ») et a été comptabilisée par le biais des autres éléments du résultat global.





# ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

	Note	31.03.17	31.03.16 <sup>(1)</sup>
(en millions EUR)			
Goodwill	9.	57,4	89,3
Immobilisations incorporelles	10.	79,8	65,3
Immobilisations corporelles	11.	2.037,0	1.965,1
Participations prises selon la méthode de mise en équivalence	12., 13.	210,8	171,3
Placements	14.	12,0	42,2
Actifs d'impôt différé	17.	22,6	4,7
Autres créances	19.	34,8	47,1
Total des actifs non courants		2.454,4	2.385,0
Stocks	18.	600,3	640,7
Créances commerciales	19.	441,2	489,4
Actifs d'impôt exigible		0,2	2,1
Autres créances	19.	36,1	43,9
Placements	14.	24,5	25,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20.	523,7	432,6
Actifs détenus en vue de la vente	16.	14,4	-
Total des actifs courants		1.640,4	1.634,2
TOTAL DES ACTIFS		4.094,8	4.019,2
Capital		305,8	291,7
Réserves et résultats reportés		1.830,2	1.752,6
Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère		2.136,0	2.044,3
Participations ne donnant pas le contrôle		4,2	3,4
Total des capitaux propres	21.	2.140,2	2.047,7
Provisions	23.	26,9	12,3
Passifs relatifs aux avantages du personnel	24.	153,6	83,8
Passifs d'impôt différé	17.	57,3	65,9
Passifs productifs d'intérêts et autres passifs	25., 26.	16,2	28,9
Total des passifs non courants		254,0	190,9
Provisions	23.	0,4	0,3
Découverts bancaires	20.	-	0,1
Passifs productifs d'intérêts	25.	11,6	4,6
Dettes commerciales	26.	1.081,8	1.145,0
Passifs d'impôt exigible		124,3	133,4
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	26.	482,5	497,2
Total des passifs courants		1.700,6	1.780,6
Total des passifs		1.954,6	1.971,5
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		4.094,8	4.019,2

(1) Durant la période actuelle les postes « Participations dans des entreprises associés » et « Participations dans des coentreprises » sont présentés ensemble sous « Participations prises selon la méthode de mise en équivalence ». Par conséquent, les chiffres de la période précédente sont également présentés ensemble.



# ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

	Note	2016/17	2015/16 <sup>(1)</sup>
(en millions EUR)			
<b>Activités opérationnelles</b>			
Bénéfice avant impôts		509,6	518,4
Ajustements pour :			
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants		250,4	213,1
Produits financiers et charges financières	7.	(3,6)	(1,9)
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	12., 13.	(12,7)	(9,3)
Autres <sup>(2)</sup>		(45,1)	9,4
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant les variations du fonds de roulement et des provisions		698,6	729,7
Diminution/(augmentation) des créances commerciales et autres créances		(66,6)	(27,7)
Diminution/(augmentation) des stocks		(9,6)	(44,8)
(Diminution)/augmentation des dettes commerciales et autres passifs		24,3	55,6
(Diminution)/augmentation des provisions et passifs relatifs aux avantages du personnel		34,8	(12,6)
Intérêts payés		(0,9)	(1,2)
Intérêts perçus		4,0	12,0
Dividendes perçus		1,4	0,1
Impôts payés sur le résultat		(149,0)	(69,8)
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		537,0	641,3
<b>Activités d'investissement</b>			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(376,3)	(381,2)
Regroupements d'entreprises (déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie acquis) et désinvestissements d'entreprises (déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie cédés)		182,3	-
(Augmentation de participation dans)/remboursements de participations des entreprises associées et coentreprises	12., 13.	(6,4)	(3,7)
(Acquisitions)/cessions de placements	14.	4,0	(6,5)
(Prêts consentis)/remboursement de prêts consentis		(0,7)	0,3
Produits des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		11,6	12,2
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		(185,5)	(378,9)
<b>Activités de financement</b>			
Produits de l'émission d'actions	21.	14,1	17,1
Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle		(0,7)	-
Rachat d'actions propres		(100,0)	-
Nouveaux/(remboursement d') emprunts		(1,6)	(1,5)
Remboursement des dettes de contrats de location-financement		(3,5)	(3,5)
Dividendes payés	21.	(165,1)	(146,9)
Allocation de stabilité payée aux actionnaires de référence	21., 31.	(3,7)	(3,3)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		(260,5)	(138,1)
Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		91,0	124,3
Solde net de trésorerie et des équivalents de trésorerie au 1 <sup>er</sup> avril		432,5	308,5
Effet des variations des taux de change		0,2	(0,3)
Solde net de trésorerie et des équivalents de trésorerie au 31 mars	20.	523,7	432,5

(1) Durant la période actuelle, les flux de trésorerie partent du « Bénéfice avant impôts », comparé au « Bénéfice de l'exercice » lors de la période précédente. Par ailleurs, une amélioration a été apportée à la présentation du poste « Autres », à savoir que « Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence » est présentée séparément. Afin d'accroître la lisibilité, les dividendes aux actionnaires et l'allocation de stabilité aux actionnaires de référence sont présentés séparément. De ce fait, les chiffres de la période précédente ont également été ajustés.

(2) Le poste « Autres » contient notamment les moins/(plus)-values sur la réalisation d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières, les pertes de valeur et la reprise de pertes de valeur sur les stocks, les créances commerciales et les autres créances, les avantages du personnel résultant de paiements fondés sur des actions et d'augmentations de capital réservées au personnel.





# ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Note	Attribuables aux actionnaires de la société mère								Résultats reportés	Total	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
	Nombre d'actions	Capital	Nombre d'actions propres	Actions propres	Autres réserves							
					Réserves de réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi à long terme	Écarts de conversion cumulés	Réserves pour couvertures de flux de trésorerie	Réserves de juste valeur pour actifs financiers disponibles à la vente				
(en millions EUR, sauf nombre d'actions)												
Au 1 <sup>er</sup> avril 2016	149.609.386	291,7	2.243.808	(81,5)	(12,3)	(0,4)	(5,6)	11,9	1.840,5	2.044,3	3,4	2.047,7
Résultat global de l'exercice	-	-	-	-	(46,1)	0,8	(2,8)	9,0	381,9	342,8	1,3	344,1
Bénéfice de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-	381,9	381,9	1,3	383,2
Autres éléments du résultat global de l'exercice	-	-	-	-	(46,1)	0,8	(2,8)	9,0	-	(39,1)	-	(39,1)
Transactions avec les actionnaires		326.508	14,1	2.056.578	(98,5)	0,6	-	-	(15,6)	(151,7)	(0,5)	(251,6)
Augmentation de capital	21.	326.508	14,1	-	-	-	-	-	2,4	16,5	-	16,5
Rachat d'action propres		-	-	2.096.447	(100,0)	-	-	-	-	(100,0)	-	(100,0)
Actions propres distribuées comme participation aux bénéfices au personnel	21.	-	-	(39.869)	1,5	-	-	-	-	1,5	-	1,5
Dividendes <sup>(1)</sup>	21.	-	-	-	-	-	-	-	(165,1)	(165,1)	-	(165,1)
Allocation de stabilité actionnaires de référence <sup>(1)</sup>	21.	-	-	-	-	-	-	-	(3,7)	(3,7)	-	(3,7)
Changement de la méthode de consolidation		-	-	-	-	-	-	(15,6)	15,6	-	-	-
Autres		-	-	-	-	0,6	-	-	(0,9)	(0,3)	(0,5)	(0,8)
Au 31 mars 2017	149.935.894	305,8	4.300.386	(180,0)	(57,8)	0,4	(8,4)	5,3	2.070,7	2.136,0	4,2	2.140,2
Au 1 <sup>er</sup> avril 2015	156.636.503	274,6	9.791.743	(361,9)	(8,6)	0,4	(6,9)	-	1.900,7	1.798,3	2,4	1.800,7
Résultat global de l'exercice	-	-	-	-	(3,7)	(0,8)	1,3	11,9	365,5	374,2	0,8	375,0
Bénéfice de l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-	365,5	365,5	0,8	366,3
Autres éléments du résultat global de l'exercice	-	-	-	-	(3,7)	(0,8)	1,3	11,9	-	8,7	-	8,7
Transactions avec les actionnaires		(7.027.117)	17,1	(7.547.935)	280,4	-	-	-	(425,7)	(128,2)	0,2	(128,0)
Augmentation de capital	21.	472.883	17,1	-	-	-	-	-	2,9	20,0	-	20,0
Actions propres distribuées comme participation aux bénéfices au personnel	21.	-	-	(47.935)	2,0	-	-	-	-	2,0	-	2,0
Dividendes <sup>(1)</sup>	21.	-	-	-	-	-	-	-	(146,9)	(146,9)	-	(146,9)
Allocation de stabilité actionnaires de référence <sup>(1)</sup>	21.	-	-	-	-	-	-	-	(3,3)	(3,3)	-	(3,3)
Annulation d'actions propres		(7.500.000)	-	(7.500.000)	278,4	-	-	-	(278,4)	-	-	-
Autres		-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,2	0,2
Au 31 mars 2016	149.609.386	291,7	2.243.808	(81,5)	(12,3)	(0,4)	(5,6)	11,9	1.840,5	2.044,3	3,4	2.047,7

(1) Afin d'accroître la lisibilité, les dividendes aux actionnaires et l'allocation de stabilité aux actionnaires de référence sont présentés séparément. De ce fait, les chiffres de la période précédente ont également été ajustés.





# 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 2016/17 et 2015/16, établis conformément aux « International Financial Reporting Standards » (IFRS), tels qu'approuvés par l'Union européenne jusqu'au 31 mars 2017, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la S.A. Éts Fr. Colruyt et des entités comprises dans la consolidation.
- le rapport annuel 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



Ernst & Young  
Réviseurs d'Entreprises  
Bedrijfsrevisoren  
De Kleetlaan 2  
B - 1831 Diegem

Tel: +32 (0)2 774 91 11  
Fax: +32 (0)2 774 90 90  
ey.com

## Rapport du commissaire à l'assemblée générale de la société Ets. Fr. Colruyt SA pour l'exercice clos le 31 mars 2017

Conformément aux dispositions légales, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire. Ce rapport inclut notre opinion sur l'état consolidé de la situation financière au 31 mars 2017, le compte de résultats consolidé, l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et l'état consolidé des flux de trésorerie de l'exercice clos le 31 mars 2017 ainsi que les annexes (formant ensemble « les Comptes Consolidés ») et inclut également 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 SA (la « Société ») et de ses filiales (conjointement le « Groupe ») pour l'exercice clos le 31 mars 2017, établis sur la base des normes internationales d'informations financières (International Financial Reporting Standards) telles qu'adoptées par l'Union européenne, dont le total de l'état consolidé de la situation financière s'élève à € (millions) 4.094,8 et dont l'état consolidé du résultat global se solde par un bénéfice de l' exercice de € (millions) 344,1.

### 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'informations financières telles qu'adoptées par l'Union européenne . Cette responsabilité comprend: la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement des Comptes Consolidés donnant une image fidèle et ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs; le choix et l'application de règles d'évaluation appropriées, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

### Responsabilité du commissaire

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces Comptes Consolidés sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing). 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 relève du jugement du commissaire, y compris l'évaluation des risques que les Comptes Consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. En procédant à cette évaluation des risques, le commissaire prend en compte le contrôle interne du Groupe relatif à l'établissement des 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.

Société (ou) sous la forme d'une société coopérative à responsabilité limitée:  
Besloten vennootschap onder de naam een niet-coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid  
WPM Bruxelles - WPM Brussels - B.T.W. - T.V.A. BE 0446.334.711 - IBAN/Nº BE17 2300 9059 0069  
\* agissant au nom d'une société/Handelend in naam van een vennootschap

A member firm of Ernst & Young Global Limited







**Rapport du commissaire du 12 juillet 2017 sur les Comptes Consolidés  
d' Ets. Fr. Colruyt SA pour l'exercice clos le 31 mars 2017 (suite)**

Un audit consiste également à apprécier le caractère approprié des règles d'évaluation retenues, le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion, et l'appréciation de 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 audit et nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

*Opinion sans réserve*

A notre avis, les Comptes Consolidés du Groupe au 31 mars 2017 donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'ensemble consolidé 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'informations financières telles qu'adoptées par l'Union européenne.

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

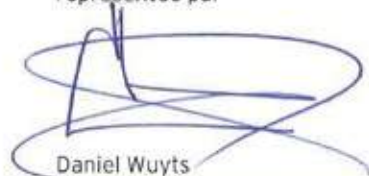
L'organe de gestion est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion sur les Comptes Consolidés conformément à l'article 119 du Code des sociétés.

Dans le cadre de notre audit et conformément à la norme complémentaire applicable émise par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises comme publié au Moniteur Belge en date du 28 août 2013 (la «Norme Complémentaire»), notre responsabilité est d'effectuer certaines procédures, dans tous les aspects significatifs, sur le respect de certaines obligations légales et réglementaires, comme défini par la Norme Complémentaire. Sur base du résultat de ces procédures, nous faisons la déclaration complémentaire suivante, qui n'est pas de nature à modifier notre opinion sur les Comptes Consolidés:

- Le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés traite des mentions requises par la loi, concorde avec les Comptes Consolidés et ne comprend pas d' incohérences significatives par rapport aux informations dont nous avons eu connaissance dans le cadre de notre mandat.

Diegem, le 12 juillet 2017

Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises SCCRL  
Commissaire  
représentée par

  
Daniel Wuyts  
Associé  
\*Agissant au nom d'une SPRL

Ref: 17/DW/D211

# NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

1. Méthodes comptables significatives	148
2. Information sectorielle	160
3. Chiffre d'affaires et marge brute	163
4. Autres produits et charges d'exploitation	164
5. Services et biens divers	165
6. Avantages du personnel	165
7. Résultat financier net	166
8. Impôts sur le résultat	166
9. Goodwill	167
10. Immobilisations incorporelles	168
11. Immobilisations corporelles	170
12. Participations dans des entreprises associées	172
13. Participations dans des coentreprises (joint ventures) prises selon la méthode de mise en équivalence	173
14. Placements	175
15. Regroupements d'entreprises	176
16. Actifs détenus en vue de la vente et cessions de filiales	177
17. Actifs et passifs d'impôt différé	178
18. Stocks	179
19. Créances commerciales et autres créances	179
20. Trésorerie et équivalents de trésorerie	181
21. Capitaux propres	181
22. Bénéfice par action	183
23. Provisions	183
24. Passifs non courants relatifs aux avantages du personnel	184
25. Passifs productifs d'intérêts	186
26. Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	187
27. Gestion des risques	188
28. Droits et engagements hors bilan	191
29. Passifs éventuels et actifs éventuels	192
30. Dividendes payés et proposés	193
31. Parties liées	193
32. Événements postérieurs à la date de clôture	194
33. Honoraires du commissaire	194
34. Liste des sociétés consolidées	195
35. États financiers abrégés (non consolidés) de la S.A. Ets Fr. Colruyt, établis selon les normes comptables belges	197



# 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 2016/17, clôturés au 31 mars 2017, 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 2016/17 ont été approuvés le 15 juin 2017 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 27 septembre 2017. 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 la base de la méthode du coût historique, à l'exception de certains postes, dont les instruments dérivés et les 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 belges à cotisations définies à rendement minimal garanti, comptabilisés en tant que régimes à prestations définies, ne sont pas établis non plus sur la base de la méthode du coût historique, mais sont déterminés sur la base de la méthode des unités de crédit projetées (« projected unit credit method »).

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 l'établissement des états financiers consolidés selon les normes IFRS, telles qu'adoptées par l'Union européenne, il incombe à la direction de Colruyt Group de former des jugements et d'établir un certain nombre d'estimations et d'hypothèses. Ceux-ci ont 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 créances douteuses (voir note 19. *Créances commerciales et autres créances*), les provisions (voir note 23. *Provisions*) et les avantages du personnel (voir note 24. *Passifs non courants relatifs aux avantages du personnel* et note 26. *Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs*).

Les estimations et les hypothèses y afférentes 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'écarter 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'inci-

dence 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).

Suite aux évolutions récentes de la législation, les régimes à cotisations définies à rendement garanti ont été classés comme des régimes à prestations définies. L'obligation définie nette a été déterminée sur la base de la méthode des unités de crédit projetées (« projected unit credit method ») et a été comptabilisée par le biais des autres éléments du résultat global.

Par ailleurs, 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 normes IFRS (« International Financial Reporting Standards »), telles qu'élaborées par « l'International Accounting Standards Board » (IASB) et adoptées par l'Union européenne, jusqu'au 31 mars 2017 inclus.

#### Nouvelles normes et interprétations appliquées en 2016/17

Les normes (amendées) et améliorations suivantes s'appliquent à Colruyt Group à partir du 1<sup>er</sup> avril 2016, dont aucune n'a un impact significatif sur les états financiers consolidés de Colruyt Group :

- Les améliorations aux IFRS cycle 2012-2014, publiées en septembre 2014, sont une série de petites améliorations apportées à des 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* ».
- IAS 1 (Amendement), « *Présentation des états financiers – Initiative concernant les*

*informations à fournir* ». 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.

- IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28 (Amendement), « *Entités d'investissement – Application de l'exemption de consolidation* ». Cet amendement clarifie à quel moment les exemptions de consolidation pour les entités d'investissement peuvent être appliquées.
- IFRS 11 (Amendement), « *Partenariats – Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune* ». Lorsqu'une entreprise acquiert une participation initiale ou additionnelle dans une activité conjointe et si celle-ci constitue une « entreprise » telle que définie par IFRS 3 « *Regroupements d'entreprises* », les principes décrits dans IFRS 3 « *Regroupements d'entreprises* » doivent être appliqués à la transaction. Le cas échéant, les notes explicatives relatives aux regroupements d'entreprises doivent également être préparées.
- IAS 16 et IAS 38 (Amendement), « *Immobilisations corporelles et incorporelles – Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables* ». Cet amendement clarifie que la méthode d'amortissement des immobilisations corporelles ne peut être établie en fonction de l'échelonnement 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
- IAS 16 et IAS 41 (Amendement), « *Immobilisations corporelles et agriculture – Plantes productrices* ». Cet amendement précise que les actifs biologiques qui satisfont à la définition de plantes productrices, ne tombent plus sous le champ d'application d'IAS 41 mais de celui d'IAS 16.
- IAS 27 (Amendement), « *États financiers séparés – Méthode de la mise en équivalence dans les états financiers individuels* ». Cet amendement clarifie que des entreprises peuvent appliquer la méthode de la mise en équivalence pour l'intégration de participations dans des filiales, entreprises associées et coentreprises au sein de leurs états financiers séparés.

#### Normes et interprétations déjà publiées mais pas encore effectives en 2016/17

Colruyt Group n'a pas appliqué anticipativement les normes (amendées) publiées suivantes, qui sont pertinentes pour le groupe et qui ne seront d'application qu'après le 31 mars 2017. Colruyt Group a l'intention d'appliquer ces normes dès qu'elles seront effectives.

- IAS 7 (Amendement), « *Tableau des flux de trésorerie – Initiative concernant les informations à fournir* » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1<sup>er</sup> 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 les états financiers consolidés 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<sup>er</sup> avril 2017). Cet amendement clarifie que des pertes reprises au sein du résultat global sur des instruments de dette, évalués à la juste valeur dans les états financiers consolidés mais évalués fiscalement au coût d'acquisition, peuvent causer des différences temporaires déductibles. Par ailleurs, certains principes ont été ajoutés pour l'évaluation de la disponibilité de bénéfices imposables futurs. 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<sup>er</sup> 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 la 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. Colruyt Group a effectué une analyse d'impact provisoire pour les deux premiers aspects d'IFRS 9. Cette évaluation provisoire est basée sur les informations actuel-

lement disponibles et peut faire l'objet de changements découlant d'analyses plus détaillées ou d'informations complémentaires qui pourraient être mises à la disposition de Colruyt Group à l'avenir. Dans l'ensemble, Colruyt Group ne prévoit pas d'impacts significatifs sur sa situation financière et ses capitaux propres, à l'exception de l'application de l'approche simplifiée pour des pertes de crédit attendues. À l'avenir Colruyt Group procédera à une évaluation détaillée pour déterminer l'ampleur de l'impact sur les capitaux propres.

#### Classification et évaluation

Colruyt Group ne s'attend pas à ce que l'application des exigences en matière de classification et d'évaluation ait un impact significatif sur sa situation financière ou ses capitaux propres, et part du principe que tous les actifs financiers qui ont été comptabilisés à leur juste valeur pourront toujours être évalués de la sorte

#### Perte de valeur

IFRS 9 exige qu'il soit tenu compte des pertes de crédit attendues sur les titres de créance, les prêts et les créances commerciales pendant une période de 12 mois ou sur l'ensemble de la durée de vie. Colruyt Group prévoit d'appliquer l'approche simplifiée, mais une analyse plus détaillée basée sur des informations disponibles et pertinentes, y compris des éléments prospectifs, s'impose afin de déterminer l'ampleur de l'impact sur ses capitaux propres.

- IFRS 15, « *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients* » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1<sup>er</sup> 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 comptabilisation 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





reflétant la contrepartie à laquelle l'entité estime avoir droit en échange de ces biens et de ces services. En outre, cette norme introduit des notes plus détaillées concernant les produits. Colruyt Group a effectué une analyse préliminaire d'IFRS 15. Des modifications peuvent encore y être apportées à la suite d'une analyse plus approfondie. Par ailleurs, Colruyt Group analyse également les précisions publiées par l'IASB et suivra les développements futurs.

Les activités de Colruyt Group englobent le « Commerce de détail & Foodservice », le « Commerce de gros » et les « Autres activités ».

Commerce de détail & Foodservice

IFRS 15 ne devrait pas avoir d'impact sur la comptabilisation des produits des transactions de vente dans le commerce de détail. Les transactions de vente incluent la vente de biens, alimentaires ou non alimentaires, à la caisse des divers points de vente (« Commerce de détail ») ou livrés à domicile (« Foodservice »). Les contrats sont relativement simples et se limitent à une seule transaction, c'est-à-dire la vente de biens, à la caisse ou en ligne, lorsque le client a effectué sa commande. Colruyt Group s'attend à ce que la comptabilisation de revenus se fasse lorsque le contrôle du bien est transféré au client, à savoir généralement lors de l'enlèvement ou la livraison des biens. Cela correspond à la méthode de comptabilisation actuelle.

Dans le cadre de l'application d'IFRS 15, Colruyt Group a tenu compte de rémunérations variables étant donné que Colruyt Group applique plusieurs mécanismes de ristournes, dont des ristournes en caisse à la charge de Colruyt Group, des ristournes en caisse à la charge des fournisseurs et autres ristournes.

Commerce de gros

L'activité « Commerce de gros » englobe Retail Partners Colruyt Group et l'approvisionnement de magasins indépendants en France. Un contrat de collaboration, fixant des accords à plus long terme, a été conclu avec la plupart des entrepreneurs indépendants. Ce contrat représente le cadre dans lequel le client effectue ses commandes et ne constitue pas

un contrat sous IFRS 15. Le contrat de collaboration a uniquement un impact sur la définition du prix de transaction. La méthode de comptabilisation actuelle est donc conforme à IFRS 15.

Autres activités

Les « Autres activités » englobent la fourniture de carburant ainsi que l'impression et la gestion de documents. Les services liés à la fourniture de carburant sont réglés à la pompe au lieu d'à la caisse. Les ristournes obtenues sont immédiatement prises en compte. De ce fait, IFRS 15 n'a pas d'impact sur la comptabilisation du chiffre d'affaires. En ce qui concerne l'impression et la gestion de documents, il existe une liste de prix reprenant un prix par type de produit. Actuellement Colruyt Group applique IAS 11 « Contrats de construction » pour la comptabilisation de ces contrats. Sur la base d'IFRS 15, le chiffre d'affaires sera comptabilisé ultérieurement, c'est-à-dire au moment de la livraison de l'ordre complet.

• IFRS 16, « Contrats de location » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1<sup>er</sup> avril 2019). IFRS 16 remplacera la norme actuelle des contrats de location, IAS 17. La nouvelle norme inclut les principes de comptabilisation, d'évaluation, de présentation et de préparation de la note explicative des contrats de location, aussi bien pour le bailleur que pour le preneur. Pour les bailleurs, les principes d'IAS 17 restent d'application, principes selon lesquels les contrats de location sont traités comme des contrats de location-financement ou comme des contrats de location opérationnelle. Les preneurs, par contre, doivent appliquer un seul principe à tous les contrats de location. Pour tous les contrats de location avec une période de location de plus d'un an, les actifs au titre du droit d'utilisation et les passifs de location-financement doivent être comptabilisés dans l'état de la situation financière, sauf si les actifs concernés ont une valeur basse. Les coûts de ces contrats de location doivent être comptabilisés dans le compte de résultats comme des amortissements des actifs au titre du droit d'utilisation 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 est établi de tous les contrats qui pourraient être impactés par cette norme.

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 la 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 participations dans les variations ultérieures des capitaux propres. Le résultat global est attribué aux participations ne donnant pas le contrôle même si cela se traduit par un solde déficitaire pour ces dernières.

Les changements dans les participations

de Colruyt Group dans des filiales qui ne se traduisent pas par une perte de contrôle sont comptabilisés comme des transactions entre les actionnaires. La valeur comptable de la quote-part de Colruyt Group et des participations ne donnant pas le contrôle est donc ajustée directement dans les capitaux propres pour tenir compte des changements des participations relatives dans les filiales.

Lorsque Colruyt Group perd le contrôle d'une filiale, le résultat net de la sortie est calculé comme l'écart entre :

- le total de la juste valeur de la contrepartie 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 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 d'acquisition, 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 une indication de perte de valeur, Colruyt Group calcule le montant de la perte de valeur comme étant la différence entre la valeur recouvrable de la participation dans l'entreprise associée et sa valeur comptable. Si la part de Colruyt Group dans les pertes dépasse la valeur comptable de la participation dans l'entreprise associée, cette valeur comptable est réduite à zéro dans l'état de la situation financière de Colruyt Group et les pertes supplémentaires ne sont plus comptabilisées, sauf si Colruyt Group a contracté des obligations au nom de cette entreprise associée. Au cas où l'entreprise associée est à nouveau rentable, le résultat est comptabilisé selon la méthode de mise en équivalence dès que les capitaux propres de l'entreprise associée 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 d'acquisition, 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 une indication 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 aucune indication d'une éventuelle perte de valeur.

e. Regroupements d'entreprises

Les acquisitions d'entreprises (« businesses » sous 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'emprunt et des capitaux propres.

Le cas échéant, la contrepartie transférée dans le cadre d'un regroupement d'entreprises inclut tout actif ou passif résultant d'un accord de contrepartie éventuelle, évalué à sa juste valeur à la date d'acquisition. Les variations ultérieures de 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 respectivement conformément à IAS 12 « *Impôts sur le résultat* » et IAS 19 « *Avantages du personnel* » ;
- les passifs ou les instruments de capitaux propres liés au remplacement par Colruyt Group de rémunérations sous la forme de paiements fondés sur des actions d'une entreprise acquise, qui sont évalués conformément à IFRS 2 « *Paiement fondé sur des actions* » ;
- des actifs (ou des groupes d'actifs destinés à être cédés) classés comme détenus en vue de la vente 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

provisaires 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 associées 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'étran-

ger, 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 reclassés au compte de résultats dans le résultat financier consolidé.

Dans le cas d'une vente partielle qui n'entraîne pas de perte de contrôle d'une filiale par Colruyt Group, la quote-part des écarts de change cumulés est réattribuée aux participations ne donnant pas le contrôle et n'est pas comptabilisée en résultat. Pour toutes les autres sorties partielles (c.-à-d. réductions de la participation de Colruyt Group dans des entreprises associées ou des coentreprises qui n'entraînent pas une perte d'influence notable ou du contrôle conjoint), la quote-part des écarts de conversion cumulés est reclassée dans le résultat 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 évalués sur la 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 dans le 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 indications 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 satisfont 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 découleraient 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 prêtes 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 la base de la durée d'utilité estimée de chaque composant. Les immobilisations corporelles avec une durée d'utilité indéterminée ne sont pas amorties.

- La durée d'utilité estimée est déterminée comme suit :
- terrains : illimitée ;
  - constructions : 20 à 30 ans ;
  - agencements immobiliers : 10 à 15 ans ;
  - agencements mobiliers, machines, outillage, mobilier et matériel roulant : 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-financement s'ils transfèrent au preneur la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété. Tous les autres contrats de location sont classés en tant que contrats de location simple.

Les actifs détenus en vertu des contrats de location-financement sont comptabilisés dans l'état 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 certain 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 durant 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 durant 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 bailleur 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 dont bénéficie le preneur 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, placements évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats et placements détenus jusqu'à l'échéance.

Placements disponibles à la vente

Les placements disponibles à la vente de Colruyt Group 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 d'acquisition constitue une indication objective 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 indications objectives d'une perte de valeur sur prêts et créances, le montant de la perte est égal à la différence entre la valeur comptable de l'actif et la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés (hors pertes de crédit futures qui n'ont pas encore été encourues), actualisée au taux d'intérêt effectif d'origine de l'actif financier.

La méthode du taux d'intérêt effectif est une méthode de calcul du coût amorti d'un instrument de dette et d'affectation des produits financiers au cours de la période concernée. Le taux d'intérêt effectif est le taux qui actualise exactement les encaissements de trésorerie futurs (y compris l'intégralité des commissions et des indemnités payées ou reçues faisant partie intégrante du taux d'intérêt effectif, des coûts de transaction et des autres primes positives ou négatives) sur la durée de vie prévue de l'instrument de dette ou, si cela est approprié, sur une période plus courte, à la valeur nette comptable initiale.

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 découverts bancaires sont classés comme passifs courants et sont présentés en déduction de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour l'établissement du tableau de flux de trésorerie.

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

Ces placements comprennent les titres détenus à des fins de transactions 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.

Placements détenus jusqu'à l'échéance

Les placements détenus jusqu'à l'échéance sont des actifs financiers non dérivés à paiements fixes ou déterminables et à échéance fixe. Colruyt Group a l'intention et la possibilité de détenir ces actifs jusqu'à l'échéance. Ces actifs financiers sont comptabilisés au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des pertes de valeur. Les placements sont présentés comme des actifs courants, à l'exception des placements avec une durée de plus de 12 mois après la date de clôture.

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 bilantaire 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 qui est séparée ou qui est classée comme détenue en vue de la vente et qui représente une ligne d'activité importante ou une région géographique principale et distincte et qui peut être identifiée distinctement à des fins opérationnelles et d'information financière.

ère. 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'éventuelles indications de pertes de valeur. Si de telles indications 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 prêtes à être mises en service sont soumis à un test de dépréciation au moins une fois par an (indépendamment de l'existence d'indications 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 univoque. Par unité opérationnelle, Colruyt Group entend une branche d'activité ou une unité d'exploitation.

Si la valeur recouvrable de l'actif ou de l'unité génératrice de trésorerie





correspondante est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur à concurrence de la différence est portée au compte de résultats consolidé. Les pertes de valeur constatées sur des unités génératrices de trésorerie sont d'abord comptabilisées en déduction de la valeur comptable du goodwill éventuellement affecté à ces unités (groupes d'unités) génératrices de trésorerie, puis au prorata de la valeur comptable des autres actifs des unités (groupes d'unités) génératrices de trésorerie.

Une perte de valeur comptabilisée peut être reprise si elle n'est plus justifiée. La reprise est toutefois limitée dans la mesure où la valeur comptable de l'actif ne peut excéder la valeur comptable qui aurait été déterminée, après déduction des amortissements, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée. Les pertes de valeur sur goodwill ne sont jamais reprises.

h. Stocks

Les stocks sont évalués au coût d'acquisition ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et la réalisation de la vente.

Le coût d'acquisition des stocks est basé sur le principe « First In, First Out » (FIFO) et couvre tous les coûts directs et indirects nécessaires afin de transférer les marchandises dans leur état à la date de clôture, moins les remises et les rabais obtenus des fournisseurs.

Les remises et les interventions que Colruyt Group perçoit des fournisseurs, principalement pour la promotion dans les magasins, de la publicité conjointe, l'introduction de nouveaux produits et des actions de volumes, sont incluses dans le coût d'inventaire et sont reprises au sein du compte de résultats lorsque le produit est vendu, sauf quand il s'agit du 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 la 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 directement dans les capitaux propres (résultats reportés).

Réserves de réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi à long terme

Les réserves de réévaluation comprennent les écarts actuariels cumulés relatifs à :

Sociétés belges :

- régime de chômage avec complément d'entreprise ;
- primes d'ancienneté ;
- régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti.

Autres sociétés :

- indemnités légales.

Les réserves de réévaluation contiennent l'effet des ajustements liés à l'expérience ainsi que l'effet des modifications apportées aux paramètres actuariels (y compris la première comptabilisation des régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti).

Écarts de conversion cumulés

Les écarts de conversion cumulés représentent les écarts de conversion de devises cumulés relatifs aux filiales, aux entreprises associées et aux coentreprises 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 de juste valeur 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 significatif, les provisions sont actualisées annuellement sur la base des taux d'actualisation en vigueur à la date de clôture, représentant la valeur temporelle de l'argent.

Des provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque Colruyt Group a approuvé un plan formalisé et détaillé de restructuration et a commencé la mise en œuvre de ce plan ou l'a annoncé publiquement à la date de clôture. Ces provisions ne doivent inclure que les dépenses directement liées à la restructuration et non celles liées aux activités poursuivies par l'entité.

Des provisions environnementales sont constituées conformément aux obligations légales, d'une part, et à la politique environnementale de Colruyt Group, d'autre part.

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.

l. Avantages du personnel

Avantages postérieurs à l'emploi

Il existe plusieurs avantages postérieurs à l'emploi chez Colruyt Group :

• Régimes à cotisations définies à 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. C'est pour cette raison que ces régimes sont définis comme des régimes à prestations définies. Avant l'exercice 2016/17, les régimes à cotisations définies en Belgique étaient en principe considérés comme des régimes à cotisations définies selon la méthode de la valeur intrinsèque. Ceci impliquait que le calcul du passif tenait compte du

rendement minimum garanti uniquement jusqu'à la date de clôture. Les évolutions récentes de la législation ont toutefois conduit à la classification en tant que régimes à prestations définies et à la comptabilisation d'une obligation définie nette.

• 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, selon laquelle celui-ci 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).

• Autres

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.

Les obligations au titre de ces régimes 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. Une évaluation actuarielle complète sur la base de données de personnel mises à jour est effectuée au moins une fois tous les trois ans. Pour ces années ne nécessitant pas une évaluation actuarielle complète, l'actuaire utilise des prévisions basées sur l'année précédente et des hypothèses mises à jour (taux d'actualisation, augmentation de salaire et taux de départ). Ces obligations, comptabilisées dans l'état consolidé de la situation financière, sont calculées comme étant la valeur actualisée des flux de trésorerie sortants futurs estimés, déterminée sur la base d'un taux d'actualisation à la date de clôture correspondant au rendement du marché des obligations d'entreprise de haute qualité, avec une durée résiduelle se rapprochant du terme de ces obligations. Les obligations liées au régime de chômage avec complément d'entreprise sont constituées pour la population de travailleurs dont il est suffisamment certain qu'ils bénéficieront du régime de chômage avec complément d'entreprise. Les obligations liées aux régimes à cotisations définies à rendement garanti sont constituées pour l'ensemble des travailleurs de Colruyt Group.

Les coûts relatifs aux régimes susmentionnés sont composés des éléments suivants :

- le coût relatif aux services rendus au cours de la période, qui comprend 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 relatif aux services passés, qui comprend la variation de la valeur actualisée de l'obligation liée aux prestations définies pour les services rendus par les membres du personnel au cours des périodes antérieures, résultant d'une modification ou d'une réduction du régime de retraite existant ;
- le bénéfice ou la perte éventuelle lors de la liquidation de l'obligation, le cas échéant ;
- les intérêts nets sur le passif net, qui résulte de l'écoulement du temps ;





- les écarts actuariels, qui comprennent l'effet des écarts entre les hypothèses actuarielles antérieures et ce qui s'est effectivement produit et l'effet des modifications apportées aux hypothèses actuarielles.

Les trois premiers éléments sont comptabilisés dans le compte de résultats sous les « Avantages du personnel ». L'intérêt net sur le passif net est comptabilisé dans le compte de résultats sous le « Résultat financier net ». Les écarts actuariels sont repris dans les autres éléments du résultat global.

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, sans aucune réduction sur le cours de l'action. La participation aux bénéfices est comptabilisée durant l'exercice au cours duquel le bénéfice a été réalisé.

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 provenant de la vente de biens sont comptabilisés au compte de résultats consolidé lorsque Colruyt Group a transféré à l'acheteur les risques et avantages essentiels 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 réduction émis par les fournisseurs et utilisés en magasin par les clients sont considérés comme une créance commerciale envers le fournisseur 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 lors du règlement en caisse et, pour les clients qui ont commandé par Internet ou téléphone, lors de la livraison des marchandises.

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 au, ou de l'enlèvement par,

le client « Commerce de gros et Foodservice ».

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 sur le 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 certificats 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 dans le compte de résultats consolidé au moment de leur attribution. Les produits d'intérêts sont comptabilisés sur la 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 la 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 du, 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 la 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.

r. Événements postérieurs à la date de clôture

Les événements postérieurs à la date de clôture qui donnent plus d'informations sur la situation de Colruyt Group à la date de clôture (événements donnant lieu à des ajustements), sont comptabilisés dans les états financiers consolidés. Les autres événements postérieurs à la date de clôture (événements ne donnant pas lieu à des

ajustements) ne sont mentionnés dans les notes aux états financiers consolidés que s'ils sont jugés importants.





## 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 la 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 aux segments rapportés.

**Commerce de détail (Retail) :**

Les magasins en gestion propre qui vendent directement aux clients retail ou grands consommateurs. Les stations en France sont également reprises dans ce secteur, car elles sont indissociables des magasins en France et donc intégralement liées à eux.

**Commerce de gros et Foodservice :**

Toutes les activités de livraison aux grossistes, consommateurs professionnels et commerçants indépendants affiliés.

**Autres activités :**

Les stations en Belgique, les « printing and document management solutions » et les énergies alternatives. Contrairement aux stations en France, les stations en Belgique sont présentées dans un secteur distinct étant donné qu'au vu de leurs propres objectifs commerciaux et de leur propre stratégie en matière d'énergie, elles peuvent être dissociées des magasins.

Les résultats 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 la 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.

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 courants. 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 la nature de ses activités, Colruyt Group n'est pas dépendant d'un nombre restreint de grands clients.

	Commerce de détail (Retail) 2016/17	Commerce de gros et Foodservice 2016/17	Autres activités 2016/17	Secteurs opérationnels 2016/17
(en millions EUR)				
Chiffre d'affaires - externe	7.233,1	1.669,4	591,0	9.493,5
Chiffre d'affaires - interne	85,9	18,6	47,2	151,7
Résultat d'exploitation (EBIT)	455,7	36,2	12,2	504,1
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	2,0	-	6,5	8,5
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	291,9	19,6	23,6	335,1
Amortissements	171,4	22,9	9,8	204,1
Pertes de valeur sur actifs non courants	7,6	8,4	0,2	16,2

	Secteurs opérationnels 2016/17	Non alloué 2016/17	Éliminations entre secteurs opérationnels 2016/17	Consolidé 2016/17
(en millions EUR)				
Chiffre d'affaires - externe	9.493,5	-	-	9.493,5
Chiffre d'affaires - interne	151,7	-	(151,7)	-
Résultat d'exploitation (EBIT)	504,1	(10,9)	0,1	493,3
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	8,5	4,2	-	12,7
Résultat financier net				3,6
Impôts sur le résultat				(126,4)
Bénéfice de l'exercice				383,2
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	335,1	51,4	-	386,5
Amortissements	204,1	29,7	-	233,8
Pertes de valeur sur actifs non courants	16,2	0,4	-	16,6





	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
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
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

## 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.

### 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 des filiales françaises. Ces sociétés sont présentes dans les secteurs opérationnels de « Commerce de détail (Retail) » et « Commerce de gros et Foodservice » ainsi que dans les activités de support à Colruyt Group.

### Autres :

Il s'agit de 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	
	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16
(en millions EUR)								
Chiffre d'affaires	8.167,2	7.961,6	1.284,7	1.178,3	41,6	37,6	9.493,5	9.177,5
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	354,0	358,7	28,6	28,4	3,9	0,6	386,5	387,7

## 3. CHIFFRE D’AFFAIRES ET MARGE BRUTE

	2016/17	2015/16
(en millions EUR)		
Chiffre d'affaires	9.493,5	9.177,5
Coût des marchandises vendues	(7.079,0)	(6.856,6)
Marge brute	2.414,5	2.320,9
En % du chiffre d'affaires	25,4%	25,3%





3.1. Chiffre d’affaires par unité génératrice de trésorerie

	2016/17	2015/16
(en millions EUR)		
Commerce de détail Food <sup>(1)</sup>	6.986,7	6.807,7
Colruyt Belgique et Luxembourg <sup>(2)</sup>	5.712,3	5.635,8
OKay, Bio-Planet et Cru <sup>(3)</sup>	845,7	758,3
Colruyt France et DATS 24 France	428,7	413,6
Commerce de détail Non-food <sup>(1)</sup>	246,4	253,9
Dreamland Belgique et France et Dreambaby	246,4	253,9
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	85,9	86,8
Commerce de détail (Retail)	7.319,0	7.148,4
Commerce de gros	771,5	768,7
Foodservice <sup>(4)</sup>	897,9	800,5
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	18,6	19,6
Commerce de gros et Foodservice	1.688,0	1.588,8
DATS 24 Belgique	585,7	542,3
Printing and document management solutions	5,3	4,4
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	47,2	46,5
Autres activités	638,2	593,2
Total des secteurs opérationnels	9.645,2	9.330,4
Éliminations entre secteurs opérationnels	(151,7)	(152,9)
Consolidé	9.493,5	9.177,5

(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) Y compris 13 mois de chiffre d'affaires de l'activité de RHD française Pro à Pro.

4. AUTRES PRODUITS ET CHARGES D’EXPLOITATION

	2016/17	2015/16
(en millions EUR)		
Loyers et produits locatifs	11,7	11,0
Plus-values sur ventes d'actifs non courants	5,4	4,9
Plus-values sur ventes de filiales	23,4	-
Indemnités reçues	53,1	49,3
Autres	17,6	16,5
Total des autres produits d'exploitation	111,2	81,7

Les « Plus-values sur ventes de filiales » se rapportent à la vente de l’activité de RHD française Pro à Pro à Metro Group (voir également note 16.2. Cession de filiales).

Les indemnités reçues incluent entre autres les services fournis pour compte de tiers, les subventions et commissions perçues, les produits du recyclage de déchets, les ventes en cantine, les produits découlant de la résolution des litiges et les produits des certificats verts.

	2016/17	2015/16
(en millions EUR)		
Taxes d'exploitation	13,9	14,3
Précompte immobilier	11,1	10,9
Moins-values sur ventes d'actifs non courants	1,0	0,3
Autres	1,5	(0,4)
Total des autres charges d'exploitation	27,5	25,1

5. SERVICES ET BIENS DIVERS

	2016/17	2015/16 <sup>(1)</sup>
(en millions EUR)		
Loyers et charges locatives (des biens immobiliers)	30,0	28,2
Loyers et charges locatives (des biens mobiliers)	14,7	15,2
Entretien et grosses réparations	78,2	71,4
Équipements d'utilité publique	42,2	36,8
Logistique	143,5	129,2
Honoraires	24,1	27,0
Télécommunications, poste, fournitures de bureau, informatique et petit matériel	86,7	79,4
Assurances	6,4	6,1
Formation	9,7	9,0
Pertes de valeur sur actifs courants	3,6	2,3
Autres	29,9	28,9
Total des services et biens divers	469,0	433,5

(1) Pendant l'exercice 2016/17, la présentation des frais informatiques a été amélioré résultant dans un glissement du poste « Loyers et charges locatives (des biens mobiliers) » vers « Télécommunication, poste, fournitures de bureau, informatique et petit matériel ». Par souci de comparabilité, les chiffres de la période précédente ont également été ajustés.

6. AVANTAGES DU PERSONNEL

	2016/17	2015/16
(en millions EUR)		
Charges salariales <sup>(1)</sup>	956,7	899,0
Cotisations à la sécurité sociale	234,4	233,9
Personnel temporaire et intérimaire	48,5	44,5
Plans de participation du personnel <sup>(2)</sup>	31,9	32,8
Cotisations aux régimes à cotisations définies	14,3	13,0
Autres avantages postérieurs à l'emploi	6,9	6,7
Décote sur l'augmentation de capital réservée au personnel	2,4	2,9
Autres frais de personnel	65,3	59,1
Montants compensatoires	(74,9)	(68,2)
Total des avantages du personnel	1.285,5	1.223,7
Effectifs en ÉTP à la date de clôture <sup>(3)</sup>	27.633	28.047

(1) Dont la masse salariale belge se chiffre à EUR 840,4 millions pour l'exercice 2016/17 (EUR 795,3 millions pour l'exercice 2015/16).  
(2) Ce poste englobe le coût total des plans de participation du personnel, les cotisations patronales à la sécurité sociale incluses.  
(3) Colruyt Group a finalisé la vente de l'activité de RHD française Pro à Pro à Metro Group le 1<sup>er</sup> février 2017. À ce moment-là, Pro à Pro comptait 1.832 ÉTP.

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. Lors de la dernière augmentation de capital, 2.421 collaborateurs ont souscrit à 326.508 actions, soit un apport en capital de EUR 14,1 millions. La réduction accordée s'élevait à EUR 2,4 millions et est comptabilisée en tant qu'avantage du personnel.

	2016/17	2015/16
Nombre d'actions souscrites	326.508	472.883
Réduction accordée par action (en EUR)	7,5	6,2
Total de la réduction accordée (en millions EUR)	2,4	2,9

Montants compensatoires

Les avantages du personnel sont présentés nets de montants compensatoires. Il faut entendre principalement par montants compensatoires les actifs non courants produits au sein de Colruyt Group.

Nombre de membres du personnel

Le nombre de membres du personnel en ÉTP 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

	2016/17	2015/16
(en millions EUR)		
Produits d'intérêt sur les emprunts de clients et autres emprunts n'ayant pas subi une perte de valeur	2,8	2,8
Dividendes perçus	0,6	0,1
Produits d'intérêt sur les dépôts bancaires à court terme	0,4	0,8
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	1,2	0,2
Plus-values sur vente de placements détenus à des fins de transaction	0,6	0,3
Gains de change	-	0,3
Autres	1,1	0,9
<i>Produits financiers</i>	<i>7,2</i>	<i>5,9</i>
Charges d'intérêt sur les emprunts à court et long terme	0,3	0,3
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	0,5	1,4
Pertes de valeur sur actions disponibles à la vente	0,1	-
Moins-values sur vente de placements détenus à des fins de transaction	0,3	-
Variation de la valeur temporelle des passifs	1,8	1,2
Pertes de change	0,1	0,6
<i>Charges financières</i>	<i>3,6</i>	<i>4,0</i>
<i>Résultat financier net</i>	<i>3,6</i>	<i>1,9</i>

8. IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

8.1. Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats

	2016/17	2015/16
(en millions EUR)		
<b>A) Taux d'imposition effectif</b>		
Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence)	496,9	509,1
Impôts sur le résultat	126,4	152,1
<i>Taux d'imposition effectif</i>	<i>25,45%</i>	<i>29,87%</i>
<b>B) Rapprochement entre le taux d'imposition effectif et le taux d'imposition applicable <sup>(1)</sup></b>	<b>33,01%</b>	<b>33,53%</b>
Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence)	496,9	509,1
<i>Impôts sur le résultat (sur la base du taux d'imposition applicable)</i>	<i>164,0</i>	<i>170,7</i>
Bénéfices non imposables/dépenses non déductibles	(0,1)	0,5
Différences permanentes	2,7	3,3
Impact de régimes fiscaux particuliers	(0,1)	(0,5)
Impact des déductions fiscales <sup>(2)</sup>	(39,3)	(21,0)
Autres	(0,8)	(0,9)
<i>Impôts sur le résultat</i>	<i>126,4</i>	<i>152,1</i>
<i>Taux d'imposition effectif</i>	<i>25,45%</i>	<i>29,87%</i>
<b>C) Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats</b>		
Impôts dus pour l'exercice	139,8	151,5
Impôts différés	(13,6)	0,6
Corrections d'exercices précédents	0,2	-
<i>Total des impôts sur le résultat</i>	<i>126,4</i>	<i>152,1</i>

(1) 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 : 27,08%, Pays-Bas : 25,00%, Inde : 34,61% et Hong-Kong : 16,50%).  
(2) Cette rubrique comprend notamment l'impact de la déduction des revenus définitivement taxés, la déduction pour capital à risque, la déduction pour pertes fiscales récupérables et la déduction 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 :

	2016/17	2015/16
(en millions EUR)		
Effets fiscaux sur la réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi à long terme	21,9	1,9
<i>Total des effets fiscaux comptabilisés dans les autres éléments du résultat global</i>	<i>21,9</i>	<i>1,9</i>

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. Le test de dépréciation du goodwill consiste à comparer la valeur recouvrable de chaque UGT avec sa valeur comptable, y compris goodwill, et une charge de dépréciation est comptabilisée si la valeur comptable excède la valeur recouvrable.

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 la base des chiffres du dernier exercice disponible et de prévisions sur une période de cinq à dix 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 centralement de près par le biais de procédures de concertation et de validation. Par ailleurs, des sources d'informations externes sont également utilisées dans la détermination de ces paramètres.

Colruyt Group détermine le taux d'actualisation en utilisant le Capital Asset Pricing Model. Pour l'exercice actuel, les paramètres suivants ont été utilisés : un Risk Free Interest de 1% (identique à la période précédente), un Market Risk Premium de 6% (identique à la période précédente) et un « unlevered » Beta de 0,6 (identique à la période précédente). Pour Colruyt Group, ces paramètres ont résulté en un coût du capital moyen pondéré (WACC) qui se situe entre 4% et 5% (identique à la période précédente) 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, Colruyt Group est parti des taux de croissance moyenne attendus du chiffre d'affaires pour les cinq à dix prochaines années :

- secteur opérationnel « Commerce de détail (Retail) » : 2% en moyenne (de 2% à 5% pour la période précédente) ;
- secteur opérationnel « Commerce de gros et Foodservice » : 2% en moyenne (de 0% à 4% pour la période précédente) ;

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 65% et 80% de la valeur d'utilité. Pour les activités principales ce pourcentage se situe en dessous de 78% 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%, ceci n'a aucune influence significative 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 :

	2016/17	2015/16
(en millions EUR)		
Colruyt Belgique	45,2	44,8
Colruyt France	-	0,2
<i>Commerce de détail (Retail)</i>	<i>45,2</i>	<i>45,0</i>
Commerce de gros	0,4	7,5
Foodservice	10,2	35,2
<i>Commerce de gros et Foodservice</i>	<i>10,6</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>
<i>Consolidé</i>	<i>57,4</i>	<i>89,3</i>





Les mouvements dans le poste « Goodwill » se présentent comme suit :

	Valeur brute comptable 2016/17	Cumul d'amortissements et pertes de valeur 2016/17	Valeur nette comptable 2016/17	Valeur brute comptable 2015/16	Cumul d'amortissements et pertes de valeur 2015/16	Valeur nette comptable 2015/16
(en millions EUR)						
<i>Au 1<sup>er</sup> avril</i>	110,9	(21,6)	89,3	110,9	(21,6)	89,3
Acquisitions	0,4	-	0,4	-	-	-
Cessions et désaffectations	(0,2)	0,2	-	-	-	-
Cession suite à la vente de filiales	(31,5)	6,5	(25,0)	-	-	-
Pertes de valeur	-	(7,3)	(7,3)	-	-	-
<i>Au 31 mars</i>	79,6	(22,2)	57,4	110,9	(21,6)	89,3

La mutation du goodwill est principalement due à la vente de l'activité de RHD française Pro à Pro à Metro Group. Ceci a résulté en une baisse du goodwill du secteur opérationnel « Commerce de gros et Foodservice » de EUR 25,0 millions. Par ailleurs, une perte de valeur de EUR 7,3 millions a été comptabilisée sur le goodwill et les fonds de commerce au sein de « Colruyt France » et « Commerce de gros ».

10. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Immobilisations incorporelles développées	Concessions, logiciels, licences et droits similaires	Listes de clients acquises	Immobilisations en développement et autres immobilisations incorporelles	Total
(en millions EUR)					
<b>Valeur d'acquisition :</b>					
<i>Au 1<sup>er</sup> avril 2016</i>	6,0	98,4	5,9	18,0	128,3
Acquisitions	2,3	8,4	-	24,4	35,1
Cessions et désaffectations	-	(0,2)	(0,4)	(1,0)	(1,6)
Cession suite à la vente de filiales	-	(2,3)	(1,0)	-	(3,3)
Reclassification	-	1,2	-	(1,2)	-
<i>Au 31 mars 2017</i>	8,3	105,5	4,5	40,2	158,5
<b>Amortissements :</b>					
<i>Au 1<sup>er</sup> avril 2016</i>	(2,4)	(59,5)	-	-	(61,9)
Amortissements	(0,9)	(12,8)	-	-	(13,7)
Cession suite à la vente de filiales	-	1,9	-	-	1,9
<i>Au 31 mars 2017</i>	(3,3)	(70,4)	-	-	(73,7)
<b>Pertes de valeur :</b>					
<i>Au 1<sup>er</sup> avril 2016</i>	-	(0,5)	(0,6)	-	(1,1)
Pertes de valeur	-	-	(4,3)	(1,0)	(5,3)
Cessions et désaffectations	-	-	0,4	1,0	1,4
<i>Au 31 mars 2017</i>	-	(0,5)	(4,5)	-	(5,0)
<i>Valeur nette comptable au 31 mars 2017</i>	5,0	34,6	-	40,2	79,8

	Immobilisations incorporelles développées	Concessions, logiciels, licences et droits similaires	Listes de clients acquises	Immobilisations en développement et autres immobilisations incorporelles	Total
(en millions EUR)					
<b>Valeur d'acquisition :</b>					
<i>Au 1<sup>er</sup> avril 2015</i>	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 désaffectations	-	(1,9)	-	(0,1)	(2,0)
Reclassification	2,1	7,5	-	(9,6)	-
Autres	-	2,0	-	-	2,0
<i>Au 31 mars 2016</i>	6,0	98,4	5,9	18,0	128,3
<b>Amortissements :</b>					
<i>Au 1<sup>er</sup> avril 2015</i>	(2,0)	(47,8)	-	-	(49,8)
Amortissements	(0,4)	(12,3)	-	-	(12,7)
Cessions et désaffectations	-	0,6	-	-	0,6
<i>Au 31 mars 2016</i>	(2,4)	(59,5)	-	-	(61,9)
<b>Pertes de valeur :</b>					
<i>Au 1<sup>er</sup> avril 2015</i>	-	-	-	-	-
Pertes de valeur	-	(1,8)	(0,1)	(0,1)	(2,0)
Cessions et désaffectations	-	1,2	-	0,1	1,3
Autres	-	0,1	(0,5)	-	(0,4)
<i>Au 31 mars 2016</i>	-	(0,5)	(0,6)	-	(1,1)
<i>Valeur nette comptable au 31 mars 2016</i>	3,6	38,4	5,3	18,0	65,3

Les concessions, logiciels, licences et droits similaires qui s'élèvent à EUR 34,6 millions (comparé à EUR 38,4 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 40,2 millions (comparé à EUR 18,0 millions pour l'exercice précédent). Lors de l'exercice actuel, le groupe a acquis des immobilisations incorporelles pour un montant de EUR 35,1 millions (par rapport à EUR 18,8 millions pour l'exercice précédent), dont EUR 27,2 millions développés en interne (par rapport à EUR 13,3 millions pour l'exercice précédent).

Les listes de clients acquises, qui ont une durée de vie illimitée, sont incluses dans le test annuel de dépréciation du goodwill. Pour l'exercice 2016/17 ceci a résulté dans la comptabilisation d'une perte de valeur de EUR 4,3 millions. Le solde restant de EUR 1,0 million a été annulé suite à la vente de l'activité de RHD française Pro à Pro à Metro Group. Le résultat est que la valeur nette comptable des listes de clients acquises au 31 mars 2017 est de EUR 0,0 million (par rapport à EUR 5,3 millions pour l'exercice précédent).





11. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Terrains et immeubles	Installations, machines et outillage	Mobilier et matériel roulant	Location- financement et droits similaires	Autres immo- bilisations corporelles	Immo- bilisations en cours	Total
(en millions EUR)							
<b>Valeur d'acquisition :</b>							
Au 1 <sup>er</sup> avril 2016	2.222,2	601,4	452,7	46,6	142,5	93,5	3.558,9
Acquisitions	149,7	84,0	64,6	0,5	19,3	33,3	351,4
Cessions et désaffectations	(17,8)	(10,9)	(25,5)	(2,6)	(2,8)	-	(59,6)
Cession suite à la vente de filiales	(60,0)	(4,8)	(36,1)	(4,3)	-	(2,1)	(107,3)
Reclassification	67,4	6,8	0,9	(2,9)	4,2	(76,4)	-
Écarts de conversion	0,5	0,3	-	-	-	-	0,8
Autres	-	(1,5)	-	-	-	(0,1)	(1,6)
Au 31 mars 2017	2.362,0	675,3	456,6	37,3	163,2	48,2	3.742,6
<b>Amortissements :</b>							
Au 1 <sup>er</sup> avril 2016	(834,6)	(352,2)	(321,7)	(17,1)	(59,0)	-	(1.584,6)
Amortissements	(113,9)	(46,8)	(47,3)	(2,4)	(9,7)	-	(220,1)
Cessions et désaffectations	11,4	9,7	23,9	2,5	1,8	-	49,3
Cession suite à la vente de filiales	27,8	2,7	25,7	2,5	-	-	58,7
Reclassification	(1,6)	0,4	(0,3)	1,5	-	-	-
Écarts de conversion	-	(0,3)	-	-	-	-	(0,3)
Au 31 mars 2017	(910,9)	(386,5)	(319,7)	(13,0)	(66,9)	-	(1.697,0)
<b>Pertes de valeur :</b>							
Au 1 <sup>er</sup> avril 2016	(8,4)	(0,7)	-	-	(0,1)	-	(9,2)
Pertes de valeur	(2,0)	(0,7)	(0,1)	-	(0,2)	-	(3,0)
Cessions et désaffectations	2,1	0,7	0,1	-	0,4	-	3,3
Cession suite à la vente de filiales	0,3	-	-	-	-	-	0,3
Au 31 mars 2017	(8,0)	(0,7)	-	-	0,1	-	(8,6)
<b>Valeur nette comptable au 31 mars 2017</b>							
Valeur nette comptable au 31 mars 2017	1.443,1	288,1	136,9	24,3	96,4	48,2	2.037,0

	Terrains et immeubles	Installations, machines et outillage	Mobilier et matériel roulant	Location- financement et droits similaires	Autres immo- bilisations corporelles	Immo- bilisations en cours	Total
(en millions EUR)							
<b>Valeur d'acquisition :</b>							
Au 1 <sup>er</sup> 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 désaffectations	(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
<b>Amortissements :</b>							
Au 1 <sup>er</sup> 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 désaffectations	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)
<b>Pertes de valeur :</b>							
Au 1 <sup>er</sup> 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 désaffectations	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)
<b>Valeur nette comptable au 31 mars 2016</b>							
Valeur nette comptable au 31 mars 2016	1.379,2	248,5	131,0	29,5	83,4	93,5	1.965,1

La valeur nette comptable des immobilisations données en garantie de l'exécution des engagements s'élève à EUR 15,5 millions (comparé à EUR 12,9 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 84,3 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 5,5 millions), d'immeubles (valeur nette comptable de EUR 13,7 millions) et de machines et de matériel roulant (valeur nette comptable de EUR 5,1 millions). La valeur nette comptable de la période s'élève à EUR 24,3 millions (comparé à EUR 29,5 millions pour la période précédente). Ce poste englobe entre autres le centre logistique à Malines, 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 3,5 millions. La perte de valeur se rapporte principalement à l'expansion et la rénovation de magasins existants. Cette perte de valeur a été comptabilisée dans le 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 immo- bilisations corporelles	Immo- bilisations en cours	Total
(en millions EUR)							
Au 31 mars 2016	(10,8)	(7,8)	(0,3)	-	-	-	(18,9)
Au 31 mars 2017	(10,3)	(7,4)	(0,2)	-	-	-	(17,9)

Le montant des subventions repris dans le compte de résultats s'élève à EUR 1,4 million (contre EUR 1,7 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 est encore toujours satisfaite.

12. PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES

	2016/17	2015/16
(en millions EUR)		
Valeur comptable au 1 <sup>er</sup> avril	3,8	0,1
Acquisitions/augmentations de capital	0,8	3,7
Ventes/déconsolidation	(0,1)	-
Réductions de capital	(3,0)	-
Changement de la méthode de consolidation	22,7	-
Quote-part dans le résultat de l'exercice	4,2	-
Valeur comptable au 31 mars	28,4	3,8

Les participations dans des entreprises associées se rapportent pour l'exercice 2016/17 aux sociétés non cotées Alliance Internationale de Distributeurs Alidis S.A. (16,67%), AgeCore S.A. (16,67%), First Retail International 2 NV (4,48%) et Vendis Capital NV (13,45%). Ces participations sont considérées comme des entreprises associées, et sont comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence, étant donné que Colruyt Group exerce une influence notable sur la base des indicateurs tels que décrits au paragraphe 6 de IAS 28 « *Participations dans des entreprises associées et des coentreprises* ». Pour l'exercice 2015/16, les participations dans des entreprises associées se rapportaient aux sociétés non cotées Core NV (33,33%), Alliance Internationale de Distributeurs Alidis S.A. (16,67%), AgeCore S.A. (16,67%) et First Retail International 2 NV (8,09%).

À partir de la seconde moitié de l'exercice 2016/17 la société non cotée Vendis Capital NV est reprise parmi les participations dans des entreprises associées. Par le passé, la société Vendis Capital NV faisait partie des placements disponibles à la vente.

13. PARTICIPATIONS DANS DES COENTREPRISES (JOINT VENTURES) PRISES SELON LA MÉTHODE DE MISE EN ÉQUIVALENCE

	2016/17	2015/16
(en millions EUR)		
Valeur comptable au 1 <sup>er</sup> avril	167,5	156,9
Acquisitions/augmentations de capital	8,4	-
Goodwill acquis par regroupements d'entreprises	0,3	-
Quote-part dans le résultat de l'exercice	8,5	9,3
Quote-part dans les autres éléments du résultat global	(2,8)	1,3
Quote-part dans les dividendes payés	(0,8)	-
Autres	1,3	-
Valeur comptable au 31 mars	182,4	167,5

Les participations dans des coentreprises pour l'exercice 2016/17 concernent les sociétés non cotées Parkwind NV (60,13%) et Fraluc NV (67,39%). 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. Par ailleurs, ces sociétés non cotées ont une structure de société anonyme. La forme juridique de la société anonyme (NV/S.A.) donne des droits aux actionnaires sur les actifs nets. Il n'existe aucune circonstance ou condition contractuelle qui prime sur cette forme juridique et qui donnerait un droit direct sur les actifs ou passifs individuels au sein de ces sociétés.

La participation dans Fraluc NV est présentée dans le secteur « Commerce de détail (Retail) » et la participation dans Parkwind NV dans le secteur opérationnel « Autres activités ».

Les activités principales de ces deux sociétés (Parkwind NV et Fraluc NV) se déroulent en Belgique.

La holding d'investissement Parkwind NV développe, construit et exploite des parcs éoliens off-shore.

Fraluc NV englobe les activités de la chaîne belge de magasins de vêtements ZEB. Des options d'achat et de vente subsistent entre Colruyt Group et la direction et devraient donner à Colruyt Group la possibilité, dans un délai d'au moins dix ans, d'acquérir le contrôle de Fraluc NV. Au 31 mars 2016 Colruyt Group détenait une participation de 50% dans Fraluc NV. Durant l'exercice 2016/17, ce pourcentage de participation a augmenté à 67,39% en 2 étapes :

- augmentation de 50% à 70% par la levée d'une option de vente fin avril 2016 ;
  - dilution de la participation de 70% à 67,39% (impact de EUR 1,3 million sur la rubrique « Autres ») suite à une acquisition par Fraluc NV suivi d'une augmentation de capital fin mars 2017, souscrite uniquement par un nouvel actionnaire.
- Fraluc NV est toujours reprise selon la méthode de mise en équivalence étant donné qu'après cette acquisition supplémentaire, le contrôle de Fraluc NV est encore partagé avec d'autres parties.





Les chiffres consolidés des coentreprises se résument comme suit :

2016/17	Parkwind NV	Fraluc NV
(en millions EUR)		
Actifs non courants	124,2	68,7
<i>Y compris goodwill</i>	-	26,4
Actifs courants	156,2	25,7
<i>Y compris trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	120,1	2,0
Passifs non courants	25,5	25,6
<i>Y compris passifs financiers non courants (dettes commerciales et autres passifs et provisions non compris)</i>	25,5	20,1
Passifs courants	4,4	22,1
<i>Y compris passifs financiers courants (dettes commerciales et autres passifs et provisions non compris)</i>	-	7,9
Actifs nets	250,5	46,7
<i>Quote-part de Colruyt Group des actifs nets</i>	<i>150,6</i>	<i>31,5</i>
Goodwill (au niveau de Colruyt Group)	-	0,3
Chiffre d'affaires	8,7	90,6
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	(0,6)	(5,4)
Produits financiers	17,2	-
Charges financières	(3,0)	(0,6)
Impôts sur le résultat	-	2,1
Bénéfice des activités ordinaires poursuivis	10,9	3,1
Autres éléments du résultat global	(4,8)	-
Résultat global	6,1	3,1
<i>Quote-part de Colruyt Group du résultat global</i>	<i>3,7</i>	<i>2,0</i>
Dividendes perçus par Colruyt Group	-	0,8

2015/16	Parkwind NV	Fraluc NV
(en millions EUR)		
Actifs non courants	151,9	62,9
<i>Y compris goodwill</i>	-	26,4
Actifs courants	123,2	23,8
<i>Y compris trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	120,1	0,7
Passifs non courants	25,5	23,5
<i>Y compris passifs financiers non courants (dettes commerciales et autres passifs et provisions non compris)</i>	25,5	17,9
Passifs courants	5,4	21,8
<i>Y compris passifs financiers courants (dettes commerciales et autres passifs et provisions non compris)</i>	-	9,3
Actifs nets	244,2	41,4
<i>Quote-part de Colruyt Group des actifs nets</i>	<i>146,8</i>	<i>20,7</i>
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
<i>Quote-part de Colruyt Group du résultat global</i>	<i>9,2</i>	<i>1,4</i>

Conformément aux dispositions contractuelles, Colruyt Group s'est engagé, si Parkwind NV et Northwind NV (une société qui fait partie de la coentreprise Parkwind NV) le demandent, à leur octroyer un prêt pour les montants respectifs de maximum EUR 9,3 millions et de maximum EUR 6,3 millions (montants respectifs de maximum EUR 9,3 millions et de maximum EUR 5,6 millions pour l'exercice précédent).

## 14. PLACEMENTS

### 14.1. Actifs non courants

	31.03.17	31.03.16
(en millions EUR)		
Actions disponibles à la vente	12,0	42,2
<i>Total</i>	<i>12,0</i>	<i>42,2</i>

Les placements, présentés sous les actifs non courants, ont évolué comme suit pendant l'exercice :

	2016/17	2015/16
(en millions EUR)		
<i>Au 1<sup>er</sup> avril</i>	<i>42,2</i>	<i>26,6</i>
Changement de la méthode de consolidation	(22,7)	-
Classement comme détenu en vue de la vente	(14,4)	-
Acquisitions	2,2	3,8
Réductions de capital	(4,2)	(0,1)
Variations de la juste valeur par les autres éléments du résultat global	9,0	11,9
Pertes de valeur	(0,1)	-
<i>Au 31 mars</i>	<i>12,0</i>	<i>42,2</i>

Ce poste se compose principalement des participations dans les sociétés de portefeuille Sofindev II S.A. (22,31%), Sofindev III S.A. (10,88%), Sofindev IV S.A. (16,57%) et Ticom NV (40,00%). Les participations dans les différentes sociétés de portefeuille sont évaluées à la juste valeur, calculées comme la quote-part de Colruyt Group dans les capitaux propres de ces sociétés et corrigées pour la juste valeur de leur propre portefeuille d'investissement. Il s'agit de participations pour lesquelles Colruyt Group n'exerce pas de contrôle ni contrôle conjoint et n'a pas d'influence notable. Par conséquent, ces participations sont comptabilisées comme des instruments financiers (placements disponibles à la vente) sur la base de IAS 39 « *Instruments financiers* ».

Pendant la période actuelle les placements dans les sociétés de portefeuille ont diminué d'un montant net de EUR 30,2 millions. Ceci s'explique principalement par le changement de méthode de consolidation de Vendis Capital NV (EUR -22,7 millions), qui est maintenant reprise selon la méthode de mise en équivalence, et la reclassification de la participation dans le groupe lituanien IKI (EUR -14,4 millions) vers le poste « Actifs détenus en vue de la vente ». Avant le changement de méthode de consolidation, une réduction de capital a été actée pour Vendis Capital NV (EUR 2,3 millions), ainsi que pour Sofindev III S.A. (EUR 1,9 million)

La diminution des participations a été partiellement compensée par des ajustements nets de la juste valeur de Sofindev III S.A. (EUR -0,3 million), Sofindev IV S.A. (EUR 4,1 millions) et Vendis Capital NV (EUR 5,2 millions jusqu'au 30 septembre 2016), ainsi que par des augmentations de capital de Sofindev IV S.A. (EUR 2,1 millions) et Ticom NV (EUR 0,1 million). Les ajustements à la juste valeur sont repris parmi les autres éléments du résultat global.

L'exercice précédent, les participations avaient connu une augmentation nette de EUR 15,6 millions, principalement suite à des ajustements nets à la juste valeur (EUR 11,9 millions) et des augmentations de capital (EUR 3,8 millions).





14.2. Actifs courants

	31.03.17	31.03.16
(en millions EUR)		
Actions détenues à des fins de transaction	9,0	9,0
Titres à revenu fixe détenus à des fins de transaction	13,9	16,5
Placements détenus jusqu'à l'échéance	1,6	-
Total	24,5	25,5

Les placements repris sous les actifs courants ont évolué comme suit durant l'exercice :

	2016/17	2015/16
(en millions EUR)		
Au 1 <sup>er</sup> avril	25,5	23,6
Acquisitions	6,0	4,6
Cessions et désaffectations	(7,7)	(1,5)
Variation de la juste valeur par le biais du compte de résultats	0,7	(1,2)
Au 31 mars	24,5	25,5

Les placements à court terme concernent principalement des placements détenus par la société luxembourgeoise de réassurance Locré S.A. (EUR 21,9 millions pour la période en cours). Les actions et titres à revenu fixe détenus à des fins de transaction sont évalués sur la base de leurs cours de clôture au 31 mars 2017. Les variations de la juste valeur sont comptabilisées dans le compte de résultats. Le rendement des titres à revenu fixe se situe entre 0,04% et 6,5% avec une moyenne de 3,2%. Les titres sont acquis avec des durées entre 4 et 30 ans, la durée moyenne étant de 10 ans. Les placements détenus jusqu'à échéance sont évalués au coût historique.

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 2017, un gain net de EUR 0,7 million a été réalisé pour l'exercice actuel (comparé à une perte nette de EUR 1,2 million pour la période 2015/16).

15. REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Aucun regroupement d'entreprises significatif n'a eu lieu pendant l'exercice 2016/17 ni pendant l'exercice 2015/16.

16. ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE ET CESSIONS DE FILIALES

16.1. Actifs détenus en vue de la vente

Dans le courant de l'exercice 2016/17, le placement dans le groupe lituanien IKI a été reclassé comme détenu en vue de la vente. Aucun actif n'a été classé en tant que détenu en vue de la vente dans le courant de l'exercice 2015/16.

	2016/17	2015/16
(en millions EUR)		
Total des actifs non courants	14,4	-
TOTAL DES ACTIFS	14,4	-

Les actifs classés en tant que détenus en vue de la vente ont connu l'évolution suivante pendant l'exercice :

	2016/17	2015/16
(en millions EUR)		
Au 1 <sup>er</sup> avril	-	-
Classement comme détenu en vue de la vente	14,4	-
Au 31 mars	14,4	-

16.2. Cessions de filiales

Colruyt Group a finalisé la vente de l'activité de RHD française Pro à Pro à Metro Group le 1<sup>er</sup> février 2017. Par conséquent, le résultat de l'activité de RHD française Pro à Pro (secteur « Commerce de gros et Foodservice ») a été comptabilisé dans le compte de résultats consolidé pour 13 mois, du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 31 janvier 2017.

Les actifs et passifs de l'activité de RHD française sur lesquels Colruyt Group n'exerce plus de contrôle se présentent comme suit :

	31.03.17
(en millions EUR)	
Goodwill	25,0
Immobilisations incorporelles et corporelles	49,7
Autres actifs non courants	21,2
Stocks	52,5
Créances commerciales	103,6
Autres actifs courants	10,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	73,9
Passifs non courants	(9,3)
Dettes commerciales	(96,7)
Autres passifs courants	(22,2)
Actifs nets des activités vendues	207,7
Paiement perçu	251,7
Coûts liés à la vente	(3,0)
Provisions pour obligations de garantie	(17,6)
Plus-value sur la cession	23,4

Les réserves actuarielles comptabilisées précédemment dans les autres éléments du résultat global dans les capitaux propres n'ont pas été reclassées par le biais du compte de résultats, mais ont été comptabilisées dans les autres réserves au sein des capitaux propres (EUR 0,6 million).





L'effet total de la vente de l'activité de RHD française Pro à Pro sur le compte de résultats consolidé se présente comme suit :

	2016/17
(en millions EUR)	
Autres produits d'exploitation	23,4
Latence fiscale découlant de la vente de Pro à Pro	9,0
Impôts sur la plus-value statutaire	(0,3)
Effet total sur le compte de résultats consolidé	32,1

## 17. ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ

Les actifs et passifs d'impôt différé sont à répartir comme suit :

### 17.1. Valeur nette comptable

	Actifs		Passifs		Solde	
	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16
(en millions EUR)						
Immobilisations incorporelles	2,4	1,2	(0,1)	(1,1)	2,3	0,1
Immobilisations corporelles	1,3	2,2	(77,0)	(73,4)	(75,7)	(71,2)
Stocks	-	0,3	-	(0,2)	-	0,1
Créances	1,4	1,2	(0,6)	(0,5)	0,8	0,7
Passifs relatifs aux avantages du personnel	49,2	25,6	-	-	49,2	25,6
Autres provisions	2,3	2,3	(16,8)	(20,0)	(14,5)	(17,7)
Autres passifs	0,1	1,7	(3,0)	(2,9)	(2,9)	(1,2)
Pertes fiscales reportées, crédits d'impôt et déductions fiscales	83,5	46,5	-	(0,3)	83,5	46,2
Actifs/(passifs) d'impôt différé brut	140,2	81,0	(97,5)	(98,4)	42,7	(17,4)
Actifs/passifs d'impôt non comptabilisés	(80,4)	(48,7)	3,0	4,9	(77,4)	(43,8)
Compensation actifs/passifs	(37,2)	(27,6)	37,2	27,6	-	-
Actifs/(passifs) d'impôt différé net	22,6	4,7	(57,3)	(65,9)	(34,7)	(61,2)

### 17.2. Évolution de la valeur nette comptable

	Actifs		Passifs		Solde	
	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16
(en millions EUR)						
Valeur nette comptable au 1 <sup>er</sup> avril	4,7	3,2	(65,9)	(65,7)	(61,2)	(62,5)
Variations comptabilisées dans le compte de résultats	5,0	1,5	8,6	(2,1)	13,6	(0,6)
Variations comptabilisées dans les autres éléments du résultat global	21,9	-	-	1,9	21,9	1,9
Cession suite à la vente de filiales	(9,0)	-	-	-	(9,0)	-
Valeur nette comptable au 31 mars	22,6	4,7	(57,3)	(65,9)	(34,7)	(61,2)

Au 31 mars 2017, des actifs d'impôt différé à concurrence de EUR 77,4 millions n'ont pas été comptabilisés par Colruyt Group (comparé à EUR 43,8 millions au 31 mars 2016). Ce montant concerne les différences temporaires ainsi que les pertes fiscales et les crédits d'impôts inutilisés pour un montant de EUR 270,3 millions (EUR 129,6 millions pour l'exercice 2015/16), dont EUR 270,2 millions peuvent être reportés à des exercices ultérieurs sans limitation dans le temps (EUR 127,6 millions pour l'exercice 2015/16).

Colruyt Group a uniquement comptabilisé des actifs d'impôt différé pour autant qu'il soit probable que des bénéfices futurs imposables seront disponibles et 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, les entreprises associées et les coentreprises à la société mère. Dans l'hypothèse de l'existence d'une telle politique pour toutes les filiales, les entreprises associées et les coentreprises, 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 2016/17 s'élèverait à EUR 20,8 millions (comparé à EUR 18,9 millions pour l'exercice 2015/16). De plus, un passif d'impôt différé pourrait être créé concernant les impôts dus au sein des filiales suite à la distribution de dividendes, la nature et le montant de cet impôt dépendant de la juridiction et de la position fiscale 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 non comptabilisée calculée sur la différence entre la valeur comptable des participations et les capitaux propres des filiales reviendrait à EUR 3,9 millions (3,6 millions au 31 mars 2016).

## 18. STOCKS

Les stocks représentent principalement des marchandises. Les réductions de valeur cumulées sur le stock de marchandises s'élèvent à EUR 5,0 millions pour cet exercice, comparé à EUR 7,9 millions pour l'exercice précédent.

Le coût des stocks comptabilisé dans le compte de résultats de 2016/17 s'élève à EUR 7.079,0 millions et a été présenté dans la rubrique « Coût des marchandises vendues ». L'exercice précédent, ce coût s'élevait à EUR 6.856,6 millions.

## 19. CRÉANCES COMMERCIALES ET AUTRES CRÉANCES

### 19.1. Autres créances non courantes

	31.03.17	31.03.16
(en millions EUR)		
Prêts aux clients	7,6	7,7
Prêts aux coentreprises	15,5	15,4
Garanties données	7,3	9,8
Autres créances	4,4	14,2
Total des autres créances non courantes	34,8	47,1

Les prêts consentis aux clients concernent essentiellement des prêts aux clients franchisés de Retail Partners Colruyt Group NV. Les prêts consentis aux clients sont présentés nets des pertes de valeur éventuelles. Les prêts sont généralement conclus pour une période maximale de 15 ans à un taux d'intérêt se situant entre 3,5% et 8%.

Colruyt Group a octroyé un prêt subordonné et productif d'intérêts à Parkwind NV pour un montant de EUR 10,7 millions. Le groupe a également octroyé un prêt productif d'intérêts au groupe Fraluc (ZEB) pour un montant de EUR 4,8 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 2,7 millions et de créances relatives à des subventions en capital pour un montant de EUR 0,7 million.





19.2. Créances commerciales et autres créances courantes

	31.03.17	31.03.16
(en millions EUR)		
Créances commerciales	440,8	489,0
Garanties données	0,4	0,4
Total des créances commerciales	441,2	489,4
TVA	4,6	8,5
Charges à reporter	16,8	13,9
Prêts consentis aux clients venant à échéance endéans l'année	1,5	1,6
Garanties données	1,0	1,8
Intérêts	0,9	0,5
Autres créances	11,3	17,6
Total des autres créances courantes	36,1	43,9

Créances commerciales

Les créances commerciales sont présentées nettes des pertes de valeur qui s'élèvent à EUR 11,5 millions au 31 mars 2017 (EUR 15,4 millions au 31 mars 2016).

Autres créances

Les autres créances sont présentées nettes des pertes de valeur qui s'élèvent à EUR 0,6 million au 31 mars 2017 (EUR 0,6 million au 31 mars 2016).

L'échéancier des créances commerciales peut être détaillé comme suit :

	31.03.17		31.03.16	
	Valeur nominale	Pertes de valeur	Valeur nominale	Pertes de valeur
(en millions EUR)				
Non échues	391,8	-	433,4	-
Échues entre 1 et 6 mois	45,6	(3,4)	49,2	(4,0)
Échues depuis plus de 6 mois	14,9	(8,1)	21,8	(11,4)
Total	452,3	(11,5)	504,4	(15,4)

L'évolution des pertes de valeur sur les créances commerciales et les autres créances peut être détaillée comme suit :

	Pertes de valeur sur créances commerciales		Pertes de valeur sur autres créances	
	2016/17	2015/16	2016/17	2015/16
(en millions EUR)				
Au 1 <sup>er</sup> avril	(15,4)	(14,5)	(0,6)	(1,4)
Dotation	(9,0)	(8,9)	(0,4)	(0,2)
Reprise	5,7	6,0	0,1	0,8
Utilisation	3,4	2,0	0,2	0,2
Cession suite à la vente de filiales	3,8	-	0,1	-
Au 31 mars	(11,5)	(15,4)	(0,6)	(0,6)

Le suivi des créances commerciales se fait par secteur d'activité en fonction des caractéristiques et des besoins du portefeuille clients. Dans ce cadre, des notations de crédit externes sont également utilisées.

20. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

	31.03.17	31.03.16
(en millions EUR)		
Comptes à terme avec une durée initiale de trois mois ou moins	250,0	150,0
Autres trésorerie et équivalents de trésorerie	273,7	282,6
Total des actifs	523,7	432,6
Découverts bancaires	-	0,1
Total des passifs	-	0,1
Solde net de trésorerie et des équivalents de trésorerie	523,7	432,5

Il n'y a pas de montant significatif 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 surcroît 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 45,3%. 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 7 octobre 2016, le capital a été augmenté de 326.508 actions ; cette augmentation représente un apport en capital de EUR 14,1 millions. Le capital social de l'Entreprise au 31 mars 2017 s'élève à EUR 305,8 millions répartis en 149.935.894 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 cette décision. 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 2017, Colruyt Group détenait 4.300.386 actions propres, soit 2,87% 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<sup>er</sup> avril 2017 au 1<sup>er</sup> juin 2017 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 15 juin 2017, le Conseil d’administration a proposé la mise en paiement d’un dividende brut de EUR 171,9 millions soit EUR 1,18 par action. L’exercice précédent, le dividende proposé s’élevait à EUR 165,1 millions soit EUR 1,12 par action. Ce montant brut tient compte, le cas échéant, de la situation du rachat d’actions propres jusqu’au 1<sup>er</sup> juin 2017 inclus et du nombre d’actions réservées dans le cadre de la participation aux bénéfices due en septembre 2017. Le dividende n’a pas été repris dans les états financiers consolidés de l’exercice 2016/17.

21.5. Allocation de stabilité aux actionnaires de référence <sup>(1)</sup>

Le Conseil d’administration estime que la stabilité et la continuité de l’actionnariat de référence des personnes morales Korys NV et Sofina S.A. revêtent une importance capitale dans la politique commune durable menée à l’égard de la société.

C’est la raison pour laquelle le Conseil d’administration propose d’accorder l’allocation de stabilité suivante, sous la forme d’un tantième, aux actionnaires de référence actuels par l’intermédiaire des administrateurs qui les représentent au sein du Conseil d’administration, à savoir Korys NV et François Gillet pour la S.A. Sofina <sup>(2)</sup> :

	2016/17
(en millions EUR)	
Korys NV	2,9
François Gillet <sup>(2)</sup>	0,9

Ce tantième n’est aucunement lié aux prestations des représentants permanents ou d’autres représentants des actionnaires de référence concernés en leur qualité d’administrateur ou en quelque autre qualité.

(1) Sous réserve de l’approbation par l’Assemblée générale des actionnaires du 27 septembre 2017.  
(2) L’allocation de François Gillet, qui représente l’actionnaire de référence Sofina S.A. en la qualité d’administrateur, sera payée à la S.A. Sofina.

21.6. 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 45,161 par action. Ces actions sont bloquées pendant une période de deux ans (à compter 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 2017, un montant de EUR 31,9 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, 7.742 membres du personnel ont choisi de recevoir leur participation aux bénéfices sous forme d’actions, ce qui correspond à un montant de EUR 1,4 million (précompte mobilier non compris) et à un nombre de 32.104 actions.

Au 31 mars 2016, un montant de EUR 32,8 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 réservés sous forme d’actions, ce qui correspond à 39.894 actions, dont 39.869 actions ont été distribuées.

21.7. Structure de l’actionnariat

Suivant la dernière déclaration de transparence du 19 décembre 2016, la structure de l’actionnariat de la S.A. Éts Fr. Colruyt se présente comme suit :

	Actions
Famille Colruyt et apparentés	77.889.114
Éts Fr. Colruyt S.A. (actions propres)	4.300.386
Groupe Sofina	7.780.000
<b>Total des personnes agissant de concert</b>	<b>89.969.500</b>

Le solde du total d’actions émises (149.935.894 actions au 31 mars 2017) soit 59.966.394 actions ou 39,99%, est entre les mains du public. Pour plus de détails, nous renvoyons le lecteur à la partie Corporate Governance.

22. BÉNÉFICE PAR ACTION

	2016/17	2015/16
<b>Total des activités</b>		
Bénéfice de l’exercice (quote-part du groupe) (en millions EUR)	381,9	365,5
Nombre moyen pondéré d’actions en circulation	146.729.840	147.004.025
Bénéfice par action - de base et dilué (en EUR)	2,60	2,49

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	2016/17	2015/16
<i>Nombre d’actions en circulation au 1<sup>er</sup> avril</i>	<i>147.365.578</i>	<i>146.844.760</i>
Impact de l’augmentation de capital	95.232	135.297
Impact des actions attribuées comme participation aux bénéfices	19.935	23.968
Impact des actions rachetées	(750.905)	-
<b>Nombre moyen pondéré d’actions en circulation au 31 mars</b>	<b>146.729.840</b>	<b>147.004.025</b>

23. PROVISIONS

	Risques liés à l’environnement	Autres risques	Total
(en millions EUR)			
Provisions non courantes	2,4	24,5	26,9
Provisions courantes	0,1	0,3	0,4
<b>Au 31 mars 2017</b>	<b>2,5</b>	<b>24,8</b>	<b>27,3</b>

<i>Au 1<sup>er</sup> avril 2016</i>	<i>2,3</i>	<i>10,3</i>	<i>12,6</i>
Cession suite à la vente de filiales	-	(3,4)	(3,4)
Dotation	0,5	22,3	22,8
Utilisation	(0,3)	(1,4)	(1,7)
Reprise	-	(1,5)	(1,5)
Autres	-	(1,5)	(1,5)
<b>Au 31 mars 2017</b>	<b>2,5</b>	<b>24,8</b>	<b>27,3</b>

Provisions non courantes	2,2	10,1	12,3
Provisions courantes	0,1	0,2	0,3
<b>Au 31 mars 2016</b>	<b>2,3</b>	<b>10,3</b>	<b>12,6</b>

<i>Au 1<sup>er</sup> avril 2015</i>	<i>2,4</i>	<i>44,3</i>	<i>46,7</i>
Dotation	0,2	4,2	4,4
Utilisation	(0,1)	(33,6)	(33,7)
Reprise	(0,2)	(4,6)	(4,8)
<b>Au 31 mars 2016</b>	<b>2,3</b>	<b>10,3</b>	<b>12,6</b>

Les provisions pour risques environnementaux ont été constituées principalement afin de couvrir les coûts d’assainissement de l’activité des stations DATS 24 ainsi que l’assainissement des 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. Suite à la vente de l’activité de RHD française Pro à Pro, des provisions ont été constituées pour des obligations de garantie pour un montant de EUR 17,6 millions (voir note 16.2. *Cessions de filiales*).



## 24. PASSIFS NON COURANTS RELATIFS AUX AVANTAGES DU PERSONNEL

	Régimes à cotisations définies à rendement garanti	Avantages selon le « Régime de chômage avec complément d'entreprise »	Autres avantages postérieurs à l'emploi	Total
(en millions EUR)				
Au 1 <sup>er</sup> avril 2016	-	74,1	9,7	83,8
Dotation <sup>(1)</sup>	-	6,1	0,8	6,9
Utilisation	-	(1,7)	(0,2)	(1,9)
Variation de la valeur temporelle de l'argent <sup>(2)</sup>	-	1,4	0,1	1,5
Ajustements liés à l'expérience <sup>(3)</sup>	-	3,7	-	3,7
Changement des hypothèses financières <sup>(3)</sup>	79,4	(2,0)	0,7	78,1
Changement des hypothèses démographiques <sup>(3)</sup>	-	(13,8)	-	(13,8)
Cession suite à la vente de filiales	-	-	(4,7)	(4,7)
Au 31 mars 2017	79,4	67,8	6,4	153,6
Au 1 <sup>er</sup> avril 2015	-	62,6	9,6	72,2
Dotation <sup>(1)</sup>	-	6,2	0,5	6,7
Utilisation	-	(1,8)	(0,1)	(1,9)
Variation de la valeur temporelle de l'argent <sup>(2)</sup>	-	1,0	0,2	1,2
Ajustements liés à l'expérience <sup>(3)</sup>	-	0,1	-	0,1
Changement des hypothèses financières <sup>(3)</sup>	-	7,8	(0,5)	7,3
Changement des hypothèses démographiques <sup>(3)</sup>	-	(1,8)	-	(1,8)
Au 31 mars 2016	-	74,1	9,7	83,8

(1) incluse dans le compte de résultats consolidé parmi les « Avantages du personnel »

(2) incluse dans le compte de résultats consolidé dans le « Résultat financier net »

(3) inclus dans l'état consolidé du résultat global

Colruyt Group offre différents types d'avantages postérieurs à l'emploi. Ceux-ci contiennent des plans de pension et autres règlements en matière d'avantages postérieurs à l'emploi. Conformément à IAS 19 « *Avantages du personnel* » les avantages postérieurs à l'emploi sont répartis ou comme des régimes à cotisations définies ou des régimes à prestations définies.

### Régimes à cotisations définies à rendement garanti

En vertu de la loi sur les pensions complémentaires (LPC) les employeurs en Belgique sont obligés de garantir un rendement minimal 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 et 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<sup>er</sup> janvier 2016 est variable et se base sur un mécanisme lié au rendement des OLO belges avec un minimum de 1,75% et un maximum de 3,75%. Pour 2016 le rendement minimal est de 1,75%.

Compte tenu de ces modifications de loi, et compte tenu du fait qu'une position claire a été adoptée en 2016 par les instances régulatrices, et puisque des estimations fiables peuvent être faites pour ces plans de pension, les régimes belges à cotisations définies sont considérés comme des régimes à prestations définies depuis l'exercice 2016/17. Ceux-ci sont évalués conformément à IAS 19 sur la base de la méthode des unités de crédit projetées (« projected unit credit method »). Au 31 mars 2016, il n'y avait pas encore de point de vue définitif de l'IASB et autres instances régulatrices, les obligations de Colruyt Group ont alors été évaluées selon la méthode intrinsèque. Au 31 mars 2016, ces plans de pension ne faisaient pas l'objet d'un déficit.

Le coût relatif aux services rendus au cours de la période, les coûts d'intérêts nets, les frais d'administration et les impôts de l'année sont repris sous les avantages du personnel dans le compte de résultats consolidé. L'impact de la première application de la méthode des unités de crédit projetées pour les régimes à prestations définies pendant l'exercice 2016/17 est compris parmi les autres éléments du résultat global.

Le montant, repris dans l'état consolidé de la situation financière et découlant des obligations du groupe par rapport à ses régimes à cotisations définies à rendement garanti, se détaille comme suit :

	31.03.17
(en millions EUR)	
Valeur actualisée de l'obligation brute au titre des prestations définies	203,2
Juste valeur de l'actif des régimes	123,8
Déficit/excédent (-) des régimes	79,4
Total des passifs relatifs aux avantages du personnel :	
Dont comptabilisé comme passif non courant	79,4
Dont comptabilisé comme actif non courant	-

L'actif des régimes (EUR 123,8 millions) est entièrement constitué de placements dans des contrats d'assurances

Les hypothèses actuarielles principales utilisées dans le calcul des obligations en matière de régimes à cotisations définies à rendement garanti se résument comme suit :

- taux d'actualisation : 1,7%
- taux d'inflation générale : 1,8%
- taux d'inflation salariale : 2,3%

### Description des risques principaux

Les régimes à prestations définies exposent Colruyt Group à un nombre de risques, dont les plus importants sont commentés ci-dessous :

#### Volatilité de l'actif des régimes - *risque d'investissement*

Les passifs liés aux pensions sont calculés à l'aide d'un taux d'actualisation basé sur des rendements opérationnels de qualité. Si les placements n'atteignent pas ce niveau de rendement, les passifs liés aux pensions au titre de Colruyt Group relatifs aux régimes à prestations définies peuvent augmenter. Colruyt Group réduit le risque d'investissement en investissant dans des contrats d'assurance au lieu d'investir dans des instruments de capitaux propres.

#### Risque d'intérêt

Une baisse des rendements augmentera le montant des passifs liés aux pensions, bien que ceci sera partiellement compensé par une augmentation de la valeur des obligations détenus par les plans de pension.

#### Espérance de vie

La plupart des passifs liés aux pensions concernent des avantages qui seront fournis aux participants lors de leur vivant. Une augmentation de l'espérance de vie mènera donc à une augmentation des passifs liés aux pensions.

#### Attentes salariales

La juste valeur des passifs liés aux pensions est calculée sur la base des salaires actuels des participants dans les plans de pension. Par conséquent, une augmentation salariale des participants au plan de pension entraînera une hausse des passifs liés aux pensions.

#### 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 relative au « 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 : 1,9% par rapport à 1,75% l'exercice précédent ;
- taux d'inflation salariale : 2,3% (identique à l'exercice précédent).

L'ajustement des paramètres actuariels opéré cette année a eu un impact de EUR -12,1 millions sur les obligations relatives aux avantages selon le « Régime de chômage avec complément d'entreprise ». Les modifications principales portent sur le taux d'actualisation et les hypothèses démographiques.

La durée moyenne pondérée de l'obligation relative aux avantages selon le « Régime de chômage avec complément d'entreprise » est de 16,25 ans.





Autres avantages postérieurs à l'emploi

Les autres avantages payables lors du départ à la retraite comportent notamment les primes d'ancienneté (sociétés belges) et les indemnités légales (sociétés françaises).

Pour les primes d'ancienneté (sociétés belges) Colruyt Group utilise les paramètres suivants :

- taux d'actualisation : 1,7% par rapport à 1,75% l'exercice précédent ;
- taux d'inflation salariale : 2,3% (identique à l'exercice précédent).

Pour les indemnités légales (sociétés françaises) les paramètres suivants sont utilisés :

- taux d'actualisation : 1,5% par rapport à 2,0% l'exercice précédent ;
- taux d'inflation salariale : 1,5% par rapport à 1,2% l'exercice précédent.

La modification des hypothèses principales influence les obligations principales du groupe comme suit :

	Régimes à cotisations définies à rendement garanti	Avantages selon le « Régime de chômage avec complément d'entreprise »	Primes d'ancienneté (sociétés belges)	Indemnités légales (sociétés françaises)
	2016/17	2016/172015/16	2016/172015/16	2016/172015/16
(en millions EUR)				
Scénario de base	79,4	67,874,1	3,22,9	3,26,8
Taux d'actualisation + 0,5%	65,4	62,768,5	3,02,7	2,96,2
Taux d'actualisation - 0,5%	95,2	73,580,5	3,43,1	3,57,3
Inflation salariale + 0,5%	85,8	81,686,2	3,22,9	3,57,4
Inflation salariale - 0,5%	73,7	54,663,6	3,22,9	2,96,2

Le tableau ci-dessus représente des modifications purement théoriques des hypothèses individuelles, et ce, en supposant que toutes les autres hypothèses restent inchangées : les facteurs économiques et leurs variations impacteront souvent plusieurs hypothèses en même temps et l'impact des modifications des hypothèses n'est pas linéaire. Par conséquent, l'information reprise ci-dessus n'est pas nécessairement une représentation raisonnable des résultats futurs.

25. PASSIFS PRODUCTIFS D'INTÉRÊTS

25.1. Tableau des échéances et des remboursements

	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	Total
(en millions EUR)				
Passifs de location-financement et passifs similaires	2,7	10,9	2,8	16,4
Prêts bancaires	0,8	1,8	-	2,6
Autres	8,1	-	-	8,1
Total au 31 mars 2017	11,6	12,7	2,8	27,1
Passifs de location-financement et passifs 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

25.2. Passifs de location-financement

	Paie- ments 2016/17	Inté- rêts 2016/17	Montant principal 2016/17	Paie- ments 2015/16	Inté- rêts 2015/16	Montant principal 2015/16
(en millions EUR)						
< 1 an	2,9	0,2	2,7	3,6	0,3	3,3
1-5 ans	11,3	0,4	10,9	15,6	0,5	15,1
> 5 ans	2,9	0,1	2,8	3,3	0,1	3,2
Total	17,1	0,7	16,4	22,5	0,9	21,6

Les passifs de location-financement sont garantis 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 la modification de l'actionariat. De plus, la possibilité existe de continuer à louer ou d'acheter le matériel en location-financement.

25.3. Prêts bancaires et autres

	Rembour- sements 2016/17	Inté- rêts 2016/17	Capital 2016/17	Rembour- sements 2015/16	Inté- rêts 2015/16	Capital 2015/16
(en millions EUR)						
< 1 an	9,0	0,1	8,9	1,4	0,1	1,3
1-5 ans	1,9	0,1	1,8	10,2	0,1	10,1
> 5 ans	-	-	-	0,1	-	0,1
Total	10,9	0,2	10,7	11,7	0,2	11,5

Les passifs productifs d'intérêts consistent principalement en passifs de location-financement et autres passifs. Les autres passifs concernent des passifs issus de regroupements d'entreprises dont la durée d'amortissement est entre-temps de moins de un an.

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

	31.03.17	31.03.16
(en millions EUR)		
Autres passifs (non courants)	0,7	0,4
Total autres passifs (non courants)	0,7	0,4
Dettes commerciales	1.059,5	1.123,5
Garanties reçues et acomptes sur commandes	22,3	21,5
Total dettes commerciales (courantes)	1.081,8	1.145,0
Passifs courants relatifs aux avantages du personnel	417,6	423,4
TVA, accises et autres taxes opérationnelles	52,9	54,4
Dividendes	0,5	0,6
Produits à reporter et coûts à imputer	8,5	14,5
Autres	3,0	4,3
Total passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs (courants)	482,5	497,2



Tableau des échéances et des remboursements

	< 1 an	1-5 ans
(en millions EUR)		
Autres passifs (non courants)	-	0,7
Dettes commerciales	1.081,8	-
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	482,5	-
Total au 31 mars 2017	1.564,3	0,7
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

## 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	
	31.03.17	31.03.16
(en millions EUR)		
AUD/EUR	(0,2)	(0,1)
EUR/INR	(1,0)	(1,8)
HKD/EUR	(1,3)	-
USD/EUR	(1,0)	(1,1)
ZAR/EUR	(0,1)	(0,1)
NZD/EUR	(0,1)	-
Total	(3,7)	(3,1)

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-financement dans l'état de la situation financière, Colruyt Group ne couvre pas ses risques de taux d'intérêt. Au 31 mars 2017, le montant total des emprunts s'élevait à EUR 10,7 millions (passifs courants et non courants confondus), soit 0,3% du total bilantaire (EUR 11,5 millions au 31 mars 2016) et 2,0% du solde net de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. Ces emprunts font principalement l'objet d'un taux variable. Les passifs de location-financement de Colruyt Group représentaient EUR 16,4 millions au 31 mars 2017 (EUR 21,6 millions au 31 mars 2016) et font pour la plupart également l'objet d'un taux d'intérêt variable.

Colruyt Group place généralement les liquidités qu'il n'utilise pas immédiatement sur des comptes à terme.

Un changement de taux d'intérêt n'aurait pas d'impact significatif 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 paie ses achats au comptant, et ce, principalement 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.

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 totale en cours s'élevait à EUR 36,9 millions (par rapport à EUR 35,1 millions pour la période comparative). Le recouvrement de ce solde restant dû est ainsi couvert par des garanties bancaires à concurrence de EUR 28,5 millions (par rapport à EUR 21,3 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.

#### 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 de Colruyt Group. La valeur totale du portefeuille de placements à court terme de Colruyt Group se chiffre au 31 mars 2017 à EUR 24,5 millions (EUR 25,5 millions au 31 mars 2016), dont EUR 21,9 millions uniquement pour le portefeuille de la S.A. Locré (EUR 24,8 millions au 31 mars 2016). 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 augmentation de la valeur nette de EUR 0,7 million a été comptabilisée (réduction de valeur d'un montant net de EUR 1,2 million pour la période précédente). La proportion du portefeuille de placements à court terme par rapport au solde net de trésorerie et des équivalents de trésorerie de Colruyt Group s'élève à 4,7% (5,9% 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 la base d'une hiérarchie de la juste valeur.





Évaluation à la juste valeur					Total
Coût historique ou coût amorti	Prix publiés	Prix de marché observables	Prix de marché non observables		
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3		
(en millions EUR)					
Actifs financiers :					
Placements disponibles à la vente	0,8	-	-	11,2	12,0
Prêts et créances	488,1	-	-	-	488,1
Placements détenus à des fins de transaction	1,6	22,9	-	-	24,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	523,7	-	-	-	523,7
Total au 31 mars 2017	1.014,2	22,9	-	11,2	1.048,3
Passifs financiers :					
Passifs productifs d'intérêts et autres passifs	27,8	-	-	-	27,8
Dettes commerciales	1.081,8	-	-	-	1.081,8
Total au 31 mars 2017	1.109,6	-	-	-	1.109,6
Actifs financiers :					
Placements disponibles à la vente	0,7	-	-	41,5	42,2
Prêts et créances	545,5	-	-	-	545,5
Placements détenus à des fins de transaction	-	25,5	-	-	25,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	432,6	-	-	-	432,6
Total au 31 mars 2016	978,8	25,5	-	41,5	1.045,8
Passifs financiers :					
Passifs productifs d'intérêts et autres passifs	33,5	-	-	-	33,5
Dettes commerciales	1.145,0	-	-	-	1.145,0
Découverts bancaires	0,1	-	-	-	0,1
Total au 31 mars 2016	1.178,6	-	-	-	1.178,6

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.

Pour les montants repris sous la rubrique « Coût historique ou coût amorti », la valeur comptable est en général égale à la juste valeur suite à la nature de l'instrument ou suite au caractère à court terme. Les cas où le coût historique ou coût amorti dévie de la juste valeur ne sont pas significatifs.

Pour les montants repris sous la rubrique « Évaluation à la juste valeur » nous renvoyons à la note 14. *Placements*, qui décrit comment la juste valeur est déterminée.

Les placements disponibles à la vente, classés sous niveau 3, englobent les participations dans les sociétés de portefeuille Sofindev II S.A., Sofindev III S.A. et Sofindev IV S.A. dans lesquelles Colruyt Group n'a pas d'influence notable. Ces placements sont comptabilisés à la juste valeur. Au cours de la période actuelle, les participations dans les sociétés de portefeuille ont baissé d'un montant net de EUR 30,3 millions, principalement suite au changement de la méthode de consolidation de Vendis Capital NV (EUR -22,7 millions) et au classement de la participation dans le groupe lituanien IKI (EUR -14,4 millions) comme détenue en vue de la vente.

Les balances d'ouverture et de clôture pour les investissements classés sous le niveau 3 peuvent être réconciliées comme suit :

	2016/17	2015/16
(en millions EUR)		
<b>Au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>41,5</b>	<b>26,2</b>
Changement de la méthode de consolidation	(22,7)	-
Classement comme détenu en vue de la vente	(14,4)	-
Acquisitions	2,1	3,5
Réductions de capital	(4,2)	(0,1)
Variation de la juste valeur par le biais de l'état du résultat global	9,0	11,9
Pertes de valeur	(0,1)	-
<b>Au 31 mars</b>	<b>11,2</b>	<b>41,5</b>

## 27.2. Autres risques

Outre les risques décrits précédemment, Colruyt Group est exposé à une série d'autres risques, ne présentant pas nécessairement un caractère financier, mais pouvant néanmoins affecter la situation financière de Colruyt Group. Une description des risques qui n'ont pas été abordés dans cette section ainsi que la manière dont Colruyt Group gère ces risques se trouvent 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).

## 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 à des 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 :

	31.03.17	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
(en millions EUR)				
Contrats de location en tant que preneur	56,7	20,9	24,7	11,1
Engagements d'achat d'immobilisations corporelles	68,4	53,5	14,9	-
Engagements d'achat de marchandises destinées à la vente	105,7	101,4	4,2	0,1
Autres engagements	14,5	10,1	4,4	-

	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	-

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 liées à la location de biens immobiliers à concurrence de EUR 30,0 millions (EUR 28,2 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 loyers et charges locatives pour biens mobiliers sont repris dans le compte de résultats pour un montant de EUR 14,7 millions (EUR 15,2 millions pour la période précédente). Ces charges locatives découlent principalement de contrats résiliables.

Les engagements d'acquisition d'immobilisations, pour un montant de EUR 68,4 millions (EUR 102,7 millions pour la période précédente), 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 105,7 millions (EUR 83,9 millions pour la période précédente), découlent de contrats à terme conclus avec des fournisseurs et ayant pour objet, dans le chef de Colruyt Group, de garantir un approvisionnement suffisant de 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 se rapportent principalement aux contrats à terme conclus en matière de prestations informatiques (essentiellement pour l'entretien des logiciels) et sont repris sous la rubrique « Autres engagements » pour un montant de EUR 14,5 millions (EUR 14,1 millions pour la période précédente)

En plus d'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 la base de contrats de location simple.

Les montants à recevoir au titre de ces droits se présentent comme suit :

	31.03.17	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
(en millions EUR)				
Contrats de location en tant que bailleur	16,9	8,8	8,1	-

	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	-

Les droits découlant des contrats de location-financement en tant que bailleur se rapportent pour EUR 9,3 millions (EUR 9,3 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 6,7 millions (EUR 6,3 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 6,9 millions (EUR 6,4 millions pour la période précédente).

Les droits résultant des contrats non résiliables relatifs aux biens mobiliers ne sont pas significatifs.

## 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 :

	31.03.17	31.03.16
(en millions EUR)		
Litiges	4,4	1,4
Autres	1,1	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 4,4 millions (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 a pas de passifs éventuels pour actions en cours dans le cadre de litiges fiscaux, de litiges de droit commun ou de litiges de droit social.

Les obligations reprises sous « Autres » représentent des engagements de rachat souscrits par Colruyt Group. Il s'agit d'engagements de rachat consentis aux institutions financières pour les financements octroyés aux commerçants indépendants affiliés. Le passif éventuel total s'élève à EUR 1,1 million (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 significatifs à signaler.

## 30. DIVIDENDES PAYÉS ET PROPOSÉS

Le 4 octobre 2016, un dividende brut de EUR 1,12 par action a été versé aux actionnaires.

Pour l'exercice 2016/17, le Conseil d'administration a proposé un dividende brut de EUR 1,18 par action, payable à partir du 3 octobre 2017. Étant donné que l'approbation de ce dividende s'effectue à l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires du 27 septembre 2017, 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 145.667.612 actions (déduction faite des actions propres rachetées et compte tenu des actions réservées au titre de la participation aux bénéfices), comme établi le 1<sup>er</sup> juin 2017, le montant total des dividendes proposés s'élève à EUR 171,9 millions.

## 31. PARTIES LIÉES

Les tableaux suivants donnent un aperçu des transactions avec des parties liées. Cette note comporte uniquement les transactions non éliminées.

Colruyt Group identifie, conformément à IAS 24, « Information relative aux parties liées », différentes catégories de parties liées :

- a) les principaux dirigeants de Colruyt Group (voir partie Corporate Governance) et apparentés ;
- b) les entités disposant de contrôle sur Colruyt Group (voir partie Corporate Governance) ;
- c) les entreprises associées (voir note 12. Participations dans des entreprises associées) ;
- d) les coentreprises (voir note 13. Participations dans des coentreprises (joint ventures) prises selon la méthode de mise en équivalence) ;
- e) les entités contrôlées par les principaux dirigeants de Colruyt Group : Stonefund NV, Stonefund III NV, Korys Management NV, Korys Real Estate NV, Korys Capital Fund S.C.A., Korys Capital S.A.R.L., Korys Renovables S.L., Real Dolmen NV, Orka Blauwe Toren NV, Eurowatt S.A., H.I.M. TWEE NV, D.H.A.M. NV (renommé Korys Investments NV le 21 avril 2017), COFIN CVBA et Proparent BV.

### 31.1. Transactions avec des parties liées exclusives des rémunérations des principaux dirigeants

	2016/17	2015/16
(en millions EUR)		
Produits	3,1	1,8
Charges	2,0	2,4
Créances	15,9	15,8
Passifs	1,6	4,0
Dividendes payés	93,3	85,6
Allocation de stabilité actionnaires de référence	3,8	3,7

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 normale entre parties indépendantes.

Les transactions avec différentes parties liées ont donné lieu à des produits s'élevant à EUR 3,1 millions (EUR 1,8 million pour la période précédente). Ces produits concernent principalement des produits d'intérêts reçus de coentreprises (EUR 2,6 millions).

Les charges résultant des transactions avec différentes parties liées (surtout des transactions avec Real Dolmen NV) s'élèvent à EUR 2,0 millions et se rapportent principalement à des charges de maintenance et d'informatique (EUR 1,4 million).

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 des créances non courantes productives d'intérêts à l'encontre de coentreprises conclues à des conditions de marché, pour un montant de EUR 15,5 millions (EUR 15,4 millions lors de l'exercice précédent). De plus, Colruyt Group détient des créances courantes, majoritairement sur les entités contrôlées par les principaux dirigeants de Colruyt Group, à concurrence de EUR 0,4 million (identique à la période précédente).

Les passifs restant dus, majoritairement par rapport aux entités contrôlées par les principaux dirigeants de Colruyt Group, ont diminué par rapport à l'exercice précédent et s'élèvent à EUR 1,6 million (EUR 4,0 millions l'exercice précédent).





L'allocation de stabilité aux actionnaires de référence concerne les montants à payer au titre de l'exercice 2016/17, qui sont proposés par le Conseil d'administration et sont sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires.

31.2. Rémunérations des principaux dirigeants

Les rémunérations des principaux dirigeants sont résumées ci-dessous. Il s'agit uniquement des montants bruts avant impôts. Les cotisations patronales ont été payées sur les montants cités.

	Rémuné- rations 2016/17	Nombre de personnes/ actions 2016/17	Rémuné- rations 2015/16	Nombre de personnes/ actions 2015/16
(en millions EUR)				
Conseil d'administration		9		9
Indemnités fixes (émoluments)	1,0		1,0	
Direction		11		10
Salaires	2,82		2,83	
Rémunérations variables	1,91		1,93	
Paiements versés aux régimes à cotisations définies et autres éléments	0,44		0,44	
Paiements fondés sur des actions	0,01	216	0,01	276

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.

	2016/17	2015/16
(en millions EUR)		
Missions de contrôle	0,6	0,9
Autres missions	0,7	0,4
Total	1,3	1,3

Les honoraires relatifs aux travaux d'audit s'élevaient à EUR 0,6 million, dont EUR 0,2 million à charge de l'Entreprise et EUR 0,4 million à charge de ses filiales.

Les honoraires des autres missions, composés des autres missions de contrôle, des missions de conseil fiscal et des autres missions en dehors des activités révisorales, se chiffraient à EUR 0,7 million.

Le Comité d'audit de Colruyt Group a accordé une dérogation à la règle « one to one » comme prévu à l'article 133 §5 du Code des sociétés, vu que le Comité d'audit estime que les services fournis ne représentent pas de menace pour l'indépendance du commissaire.

34. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

34.1. Entreprise

Éts Fr. Colruyt S.A.	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0400 378 485	-
----------------------	-----------------------	--------------------	--------------	---

34.2. Filiales

Bio-Planet NV	Victor Demesmaeckerstraat 167	1500 Hal, Belgique	0472 405 143	100%
Buurtwinkels Okay NV	Victor Demesmaeckerstraat 167	1500 Hal, Belgique	0464 994 145	100%
Center-Shop All-Seasons NV	Edingssesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0443 979 391	100%
Codifrance S.A.S. <sup>(1)</sup>	Zone industrielle de Saint Barthélémy Rue de Saint Barthélémy 66	45110 Châteauneuf-sur-Loire, France	824 116 099	100%
Colim CVBA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0400 374 725	100%
Colimpo Limited	Unit 302, 3/F, China Merchants Building 152-155 Connaught Road	Sheung Wan Hong-Kong, Chine	59139630 000 11 15 71	100%
Colruyt Gestion S.A.	Rue F.W. Raiffeisen 5	2411 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	B137485	100%
Colruyt Group Services NV	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 Luxemburg, Grand-Duché de Luxembourg	B124296	100%
Colruyt Retail France S.A.S. <sup>(1)</sup>	Zone industrielle	39700 Rochefort-sur-Nenon, France	789 139 789	100%
Colruyt Retail S.A.	Saint Gilles SN	5590 Ciney, Belgique	0401 377 189	100%
Colruyt Vastgoed Nederland BV	Satellietbaan 17	2181 MG Hillegom, Les Pays-Bas	22052475	100%
Comans NV	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0462 732 956	100%
Comant NV	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0604 984 743	100%
Combru NV	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0442 944 956	100%
Comels NV	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0820 198 247	100%
Comgen NV	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0404 020 638	100%
Comlie NV	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0560 926 056	100%
DATS24 NV	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0893 096 618	100%
Davytrans NV	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0413 920 972	100%
DreamBaby NV	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0472 630 817	100%
Dreamland France S.A.S. <sup>(1)</sup>	Zone industrielle	39700 Rochefort-sur-Nenon, France	504 931 668	100%
DreamLand NV	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0448 746 645	100%
E-Logistics NV	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0830 292 878	100%
Enco Retail NV	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0434 584 942	100%
Eoly NV	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0864 995 025	100%
Finco NV	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0429 127 109	100%
Fleetco NV	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0423 051 939	100%
Foodlines BVBA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0478 880 981	100%
Immo Colruyt France S.A.S. <sup>(1)</sup>	Zone industrielle	39700 Rochefort-sur-Nenon, France	319 642 252	100%
Immo Colruyt Luxembourg S.A.	Rue F.W. Raiffeisen 5	2411 Luxemburg, Grand-Duché de Luxembourg	B195799	100%
Immoco S.A.R.L. <sup>(1)</sup>	Zone industrielle, Rue des Entrepôts 4	39700 Rochefort-sur-Nenon, France	527 664 965	100%
Locré S.A.	Rue de Neudorf 534	2220 Luxemburg, Grand-Duché de Luxembourg	B59147	100%
Puur NV	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0544 328 861	100%
Puurgen NV	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0631 815 438	100%
Puurwijn NV	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0645 906 865	100%
Retail Partners Colruyt Group NV	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0413 970 957	100%
R.H.C. S.A.S. <sup>(1)</sup>	Avenue Georges Brassens 10	94470 Boissy Saint Leger, France	350 590 154	100%
Roecol NV	Spieveldstraat 4	9160 Lokeren, Belgique	0849 963 488	50%
SmartWithFood CVBA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0640 760 224	100%
Solucious NV	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0448 692 207	100%
Vlevico NV	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%

(1) Ces sociétés clôturent leur exercice au 31 décembre et sont reprises à cette date dans les chiffres consolidés.



34.3. Coentreprises

Fraluc NV <sup>(1)</sup>	Brusselsesteenweg 185	1785 Merchtem, Belgique	0553 548 910	67,39%
Parkwind NV <sup>(2)</sup>	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 la base d'une situation intermédiaire au 31 mars.  
(2) Cette société clôture son exercice au 31 décembre et est reprise à cette date dans les chiffres consolidés.

34.4. Entreprises associées

AgeCore S.A. <sup>(1)</sup>	Rue de la Synagogue 33	1204 Genève, Suisse	CHE-222 427 477	16,67%
Alliance Internationale de Distributeurs Alidis S.A. <sup>(1)</sup>	Route de Meyrin 123 c/o BDO S.A.	1219 Châtelaine, Suisse	CHE-110 054 794	16,67%
First Retail International 2 NV <sup>(1)</sup>	Pontbeekstraat 2	1702 Groot-Bijgaarden, Belgique	0644 497 494	4,48%
Vendis Capital NV <sup>(1)</sup>	Jan Emiel Mommaertslaan 22	1831 Machelen, Belgique	0819 787 778	13,45%

(1) 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

Le 1<sup>er</sup> août 2016 Colruyt Group a acquis toutes les actions de Center-Shop All-Seasons NV.

b. Fusions

Le 1<sup>er</sup> avril 2016, les sociétés Immo Dassenveld NV et Wasserij Schepens BVBA ont fusionné avec Colim CVBA.  
Le 1<sup>er</sup> janvier 2017, la société Symeta NV a fusionné avec Colruyt Group Services NV.

c. Nouvelles constitutions

En France, les sociétés Pro à Pro Distribution S.A.S. et Codifrance S.A.S. ont été créées respectivement le 13 avril 2016 et le 17 novembre 2016.

d. Autres modifications

Le 1<sup>er</sup> février 2017 Colruyt Group a finalisé la vente de l'activité de RHD française Pro à Pro à Metro Group.  
Les sociétés suivantes ont été vendues à Metro Group : Aubépine S.A.R.L., Blin Établissements S.A.S., Colruyt France S.A., Pro à Pro Distribution Export S.A.S., Pro à Pro Distribution Nord S.A.S., Pro à Pro Distribution Sud S.A.S., Sodeger S.A.S., Transpro S.A.S., Transpro France S.A.R.L., U.C.G.A. Unifrais S.A. et Pro à Pro Distribution S.A.S.

À partir de la seconde moitié de l'exercice 2016/17, la société non cotée Vendis Capital NV a été reprise parmi les participations dans des entreprises associées. Par le passé, Vendis Capital NV était reprise parmi les placements disponibles à la vente.

La participation de Colruyt Group dans Fraluc NV a augmenté de 50 à 67,39%. Fraluc NV est toujours reprise selon la méthode de mise en équivalence, étant donné qu'après cette acquisition supplémentaire, le contrôle de Fraluc NV est toujours partagé avec d'autres parties.

La participation de Colruyt Group dans SmartWithFood NV est passée de 86,70 à 100% dans le courant de l'exercice.

Les sociétés Alvocol NV et Core S.C.R.L. ont été liquidées respectivement le 30 juin 2016 et le 30 novembre 2016.

En France, la société Colruyt Distribution France S.A.S. a changé sa dénomination sociale en Colruyt Retail France S.A.S.

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.

Pour les comptes annuels individuels de la S.A. Éts Fr. Colruyt un rapport sans réserve a été émis par le commissaire. Le rapport statutaire du commissaire confirme que les comptes individuels de la S.A. Éts Fr. Colruyt, établis selon les normes comptables belges, présentent pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2017 une image fidèle de la situation financière de la S.A. Éts Fr. Colruyt, conformément à toutes les dispositions légales et régulatrices. Dans le rapport, aucune attention n'est portée à certaines questions en particulier.

Le rapport annuel, les états financiers de la S.A. Éts Fr. Colruyt ainsi que le rapport du commissaire sont déposés auprès de la Banque nationale de Belgique, conformément aux art. 98 et 100 du Code des sociétés. 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](http://www.colruytgroup.com)  
E-mail : [contact@colruytgroup.com](mailto:contact@colruytgroup.com)

Bilan abrégé de la S.A. Éts Fr. Colruyt

	31.03.17	31.03.16
(en millions EUR)		
<i>Actifs non courants</i>	4.901,4	4.882,6
II. Immobilisations incorporelles	43,4	32,5
III. Immobilisations corporelles	201,6	182,0
IV. Immobilisations financières	4.656,4	4.668,1
<i>Actifs courants</i>	957,1	867,9
V. Créances à plus d'un an	5,7	5,7
VI. Stocks et commandes en cours d'exécution	337,1	363,7
VII. Créances à un an au plus	390,7	366,7
VIII. Placements de trésorerie	195,3	82,1
IX. Valeurs disponibles	24,9	48,5
X. Comptes de régularisation	3,4	1,2
<i>Total actif</i>	5.858,5	5.750,5
<i>Capitaux propres</i>	1.466,5	1.423,1
I. Capital	305,8	291,7
IV. Réserves	214,1	113,0
V. Bénéfice reporté	946,4	1.018,4
VI. Subventions en capital	0,2	-
<i>Provisions et impôts différés</i>	5,5	6,9
<i>Dettes</i>	4.386,5	4.320,5
VIII. Dettes à plus d'un an	2.950,1	2.957,7
IX. Dettes à un an au plus	1.420,9	1.346,1
X. Comptes de régularisation	15,5	16,7
<i>Total passif</i>	5.858,5	5.750,5





Compte de résultats abrégé de la S.A. Éts Fr. Colruyt

	2016/17	2015/16 <sup>(1)</sup>
(en millions EUR)		
I. Produits d'exploitation	6.845,9	6.636,7
II. Charges d'exploitation	(6.535,9)	(6.321,5)
III. Bénéfice d'exploitation	310,0	315,2
IV. Produits financiers	78,4	623,3
V. Charges financières	(108,0)	(143,9)
VI. Bénéfice de l'exercice avant impôts	280,4	794,6
VII. Impôts différés	(0,2)	-
VIII. Impôts sur le résultat	(69,5)	(69,9)
IX. Bénéfice de l'exercice	210,7	724,7
X. Transfert aux réserves immunisées	(1,3)	(0,9)
XI. Bénéfice de l'exercice à affecter	209,4	723,8

(1) Suite à l'implémentation de la directive de l'UE 2013/34, les produits exceptionnels et les charges exceptionnelles ne sont plus présentés séparément. Ceux-ci sont maintenant repris parmi les produits d'exploitation/charges d'exploitation ou parmi les produits financiers/charges financières. Les chiffres de la période précédente ont été ajustés par souci de comparaison.

Répartition bénéficiaire de la S.A. Éts Fr. Colruyt

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 27 septembre 2017 de répartir le bénéfice de l'exercice 2016/17 comme suit :

	2016/17	2015/16
(en millions EUR)		
Bénéfice de l'exercice à affecter	209,4	723,8
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	1.018,4	469,1
Bénéfice à affecter	1.227,8	1.192,9
Dotation à la réserve légale	1,4	1,7
Affectation aux/(prélèvement sur les) autres réserves	98,5	(2,7)
Résultat à reporter	946,4	1.018,4
Rémunération du capital	171,9	165,1
Tantièmes	3,8	3,7
Autres dettes	5,8	6,7

Rémunération du capital en espèces

Ce poste est calculé sur la base de la situation du rachat d'actions propres au 1<sup>er</sup> juin 2017 et tient compte des actions réservées dans le cadre du versement de la participation aux bénéfices en septembre 2017.

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).

Rendement de dividende

Dividende brut par action divisé par le cours boursier à la date de clôture.

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.

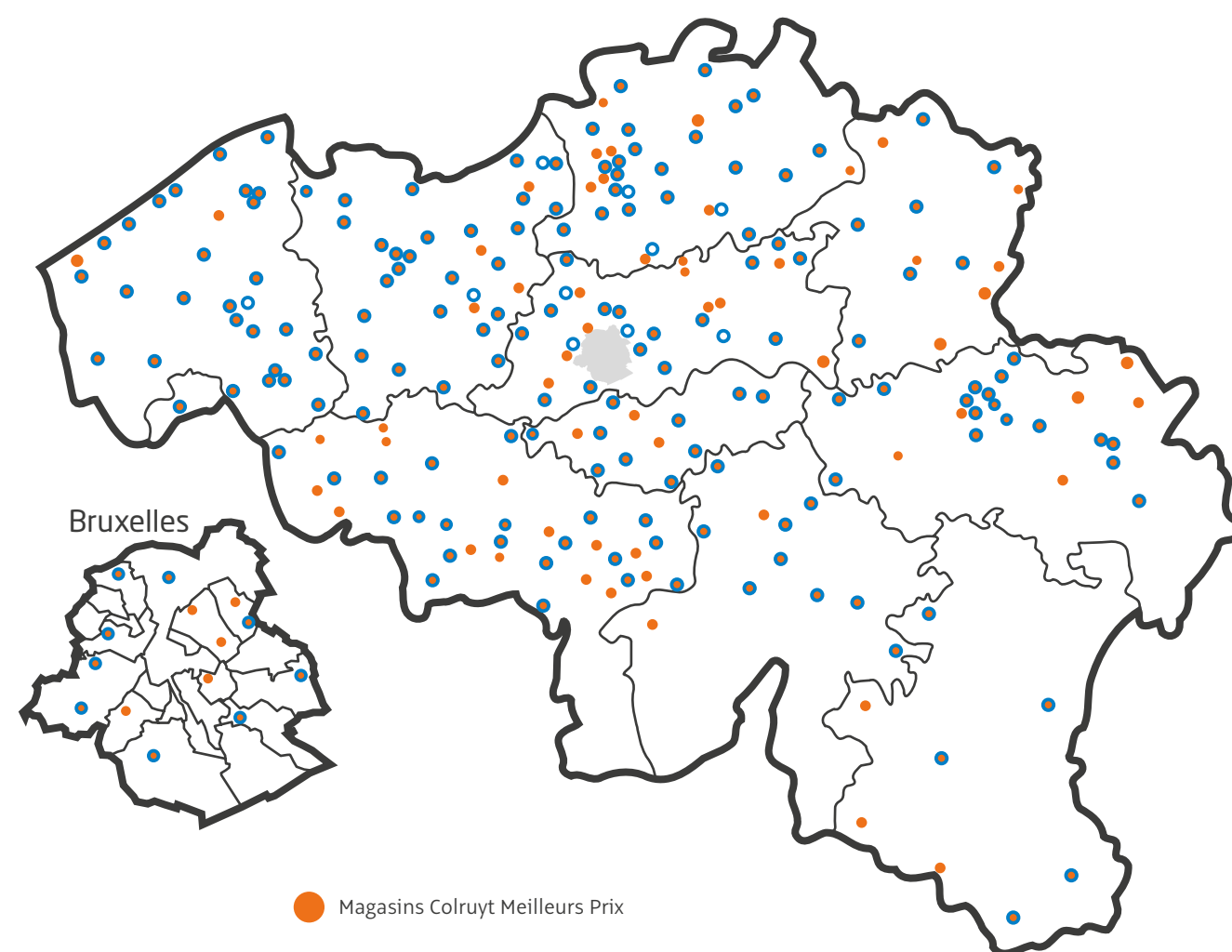





**colruyt**  meilleurs prix

**Collect&Go** 

Edingensesteenweg 196  
1500 Hal  
TVA-BE-0400.378.485  
+32 (2) 363 55 45  
[colruyt.be](http://colruyt.be)  
[info@colruyt.be](mailto:info@colruyt.be)

Edingensesteenweg 196  
1500 Hal  
TVA-BE-0400.378.485  
+32 (2) 360 10 40  
[collectandgo.be](http://collectandgo.be)  
[info@collectandgo.be](mailto:info@collectandgo.be)



-  Magasins Colruyt Meilleurs Prix
-  Magasins Colruyt Meilleurs Prix avec un point d'enlèvement Collect&Go
-  Point d'enlèvement Collect&Go

Découvrez l'adresse du magasin Colruyt le plus proche de chez vous sur [colruyt.be](http://colruyt.be)

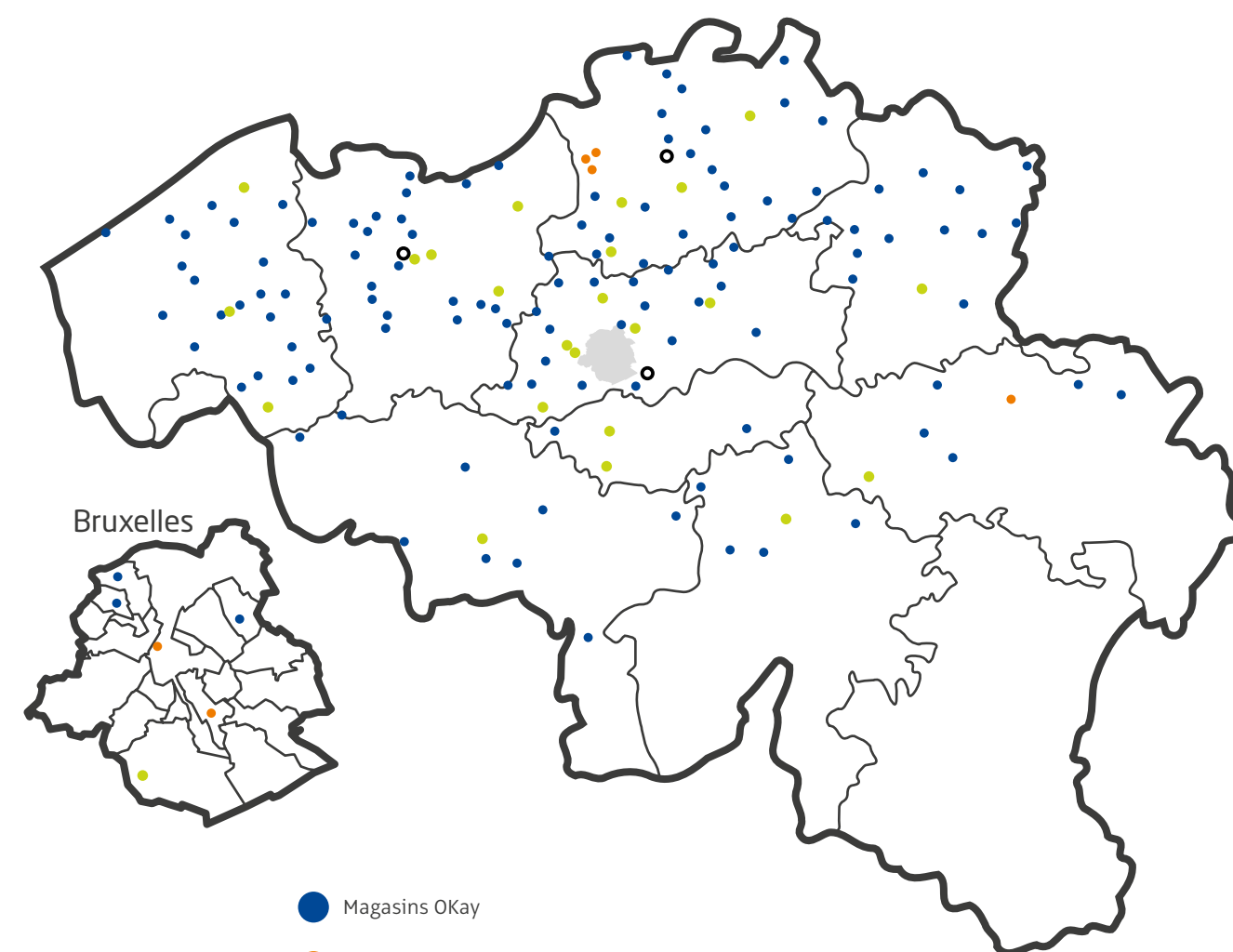
Découvrez l'adresse du point d'enlèvement Collect&Go le plus proche de chez vous sur [collectandgo.be](http://collectandgo.be)







Victor Demesmaekerstraat 167  
1500 Hal  
TVA-BE-0464.994.145  
+32 (2) 363 55 45  
[okay.colruytgroup.be](http://okay.colruytgroup.be)  
[contact@okay.colruytgroup.be](mailto:contact@okay.colruytgroup.be)

Victor Demesmaekerstraat 167  
1500 Hal  
TVA-BE-0472.405.143  
+32 (2) 363 50 10  
[bioplanet.be](http://bioplanet.be)  
[info@bioplanet.be](mailto:info@bioplanet.be)

Edingensesteenweg 196  
1500 Hal  
TVA-BE-0544.328.861  
+32 (2) 363 55 45  
[cru.be](http://cru.be)  
[info@cru.be](mailto:info@cru.be)



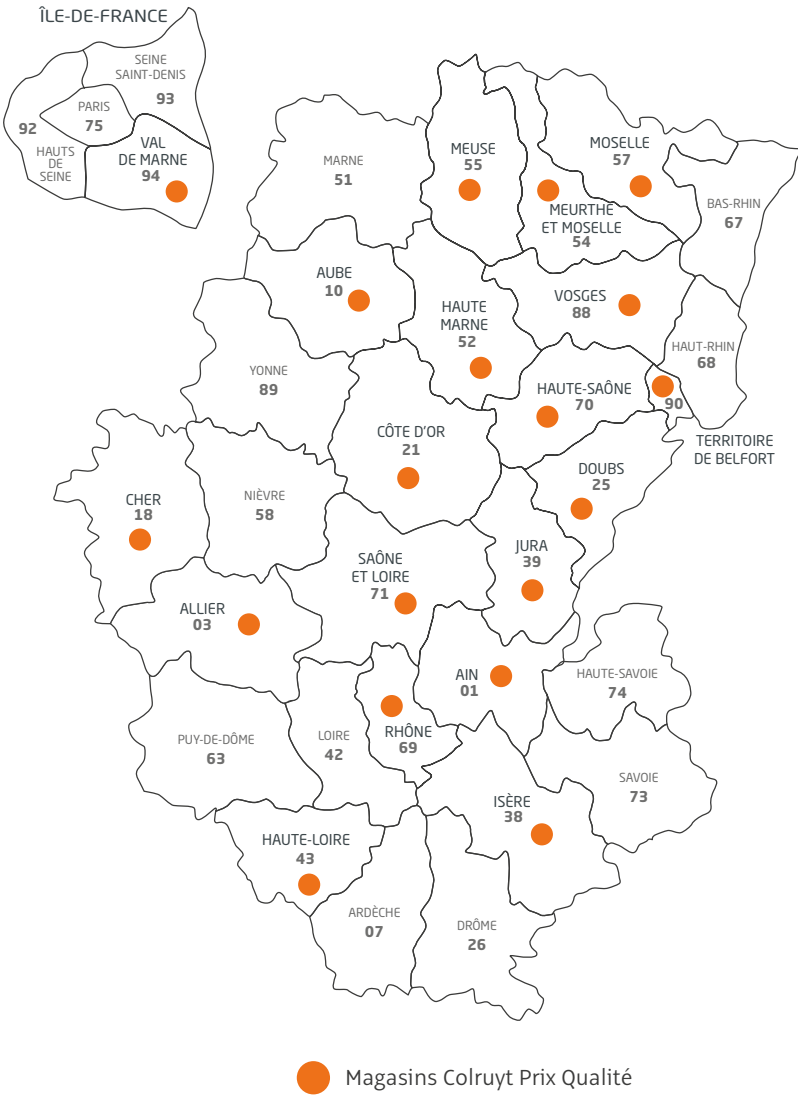
-  Magasins Okay
-  Magasins Okay Compact
-  Magasins Bio-Planet
-  Magasins Cru

Découvrez l'adresse du magasin le plus proche de chez vous sur :  
[okay.colruytgroup.be](http://okay.colruytgroup.be) [bioplanet.be](http://bioplanet.be) [cru.be](http://cru.be)





Zone industrielle  
Rue des Entrepôts 4  
39700 Rochefort-sur-Nenon  
TVA-FR-87.789.139.789  
+33 (3) 84.70.74.00  
**colruyt.fr**  
**contact@colruyt.fr**



Découvrez l'adresse du magasin Colruyt le plus proche de chez vous sur **colruyt.fr**



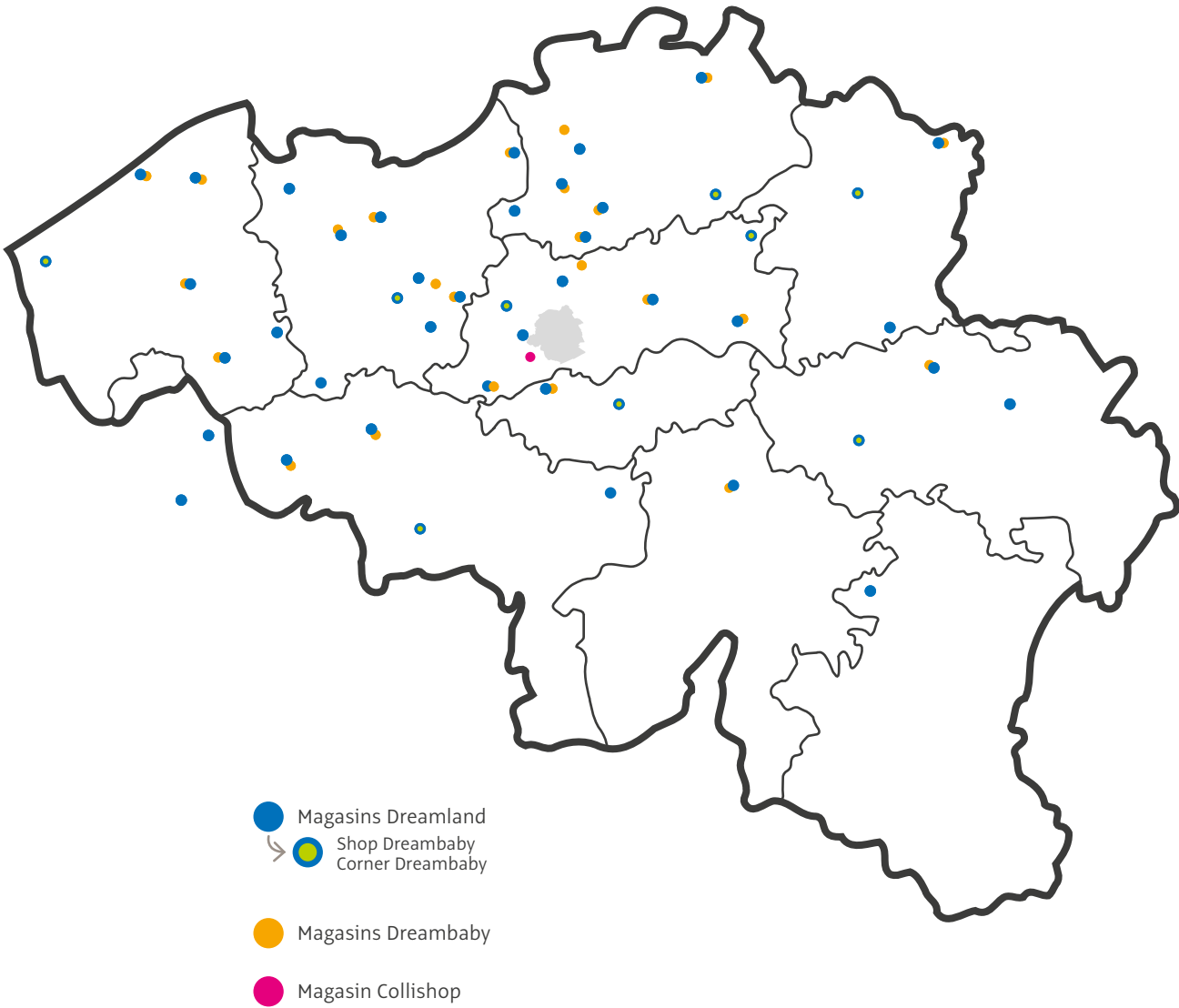
Edingensesteenweg 196  
1500 Hal  
TVA-BE-0448.746.645  
+32 (2) 363.56.56  
**dreamland.be**  
**info@dreamland.be**



Edingensesteenweg 196  
1500 Hal  
TVA-BE-0472.630.817  
+32 (2) 363 56 65  
**dreambaby.be**  
**ligneconseil@dreambaby.be**



Edingensesteenweg 196  
1500 Hal  
TVA-BE-0400.378.485  
+32 (2) 363 50 60  
**collishop.be**  
**info@collishop.be**



Découvrez l'adresse du magasin le plus proche de chez vous sur :  
**dreamland.be**   **dreambaby.be**   **collishop.be**



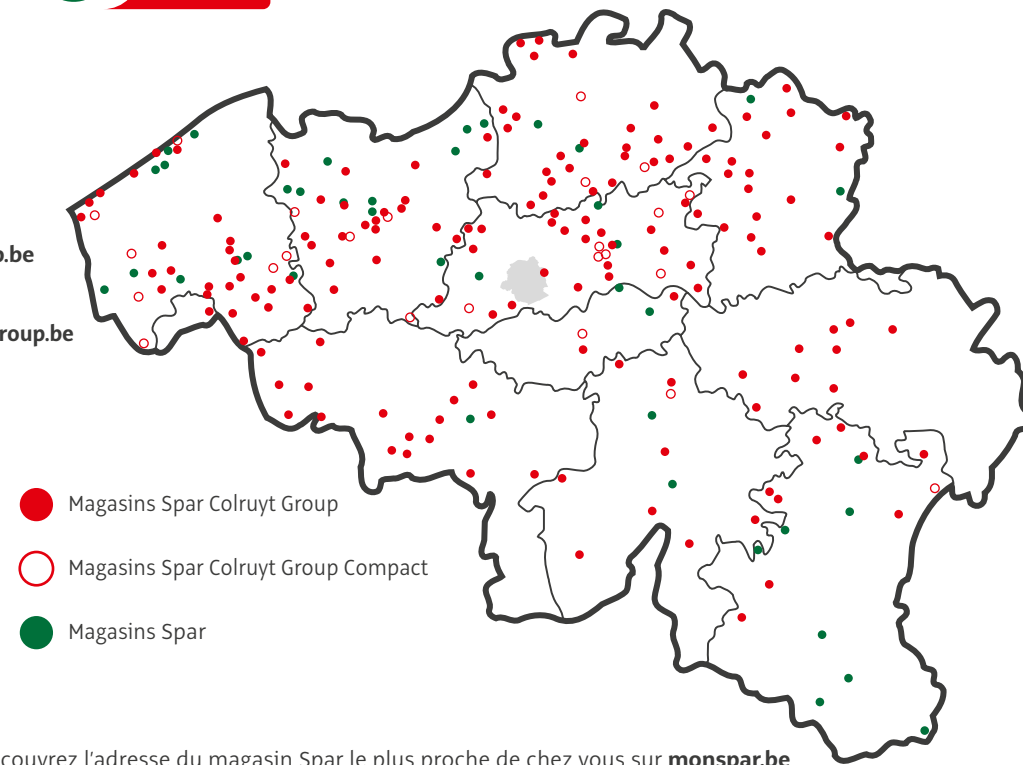


De Regenboog 8  
2800 Malines  
TVA-BE-0413.970.957  
+32 (2) 583 11 11

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

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

[info@retailpartnerscolruytgroup.be](mailto:info@retailpartnerscolruytgroup.be)



- Magasins Spar Colruyt Group
- Magasins Spar Colruyt Group Compact
- Magasins Spar

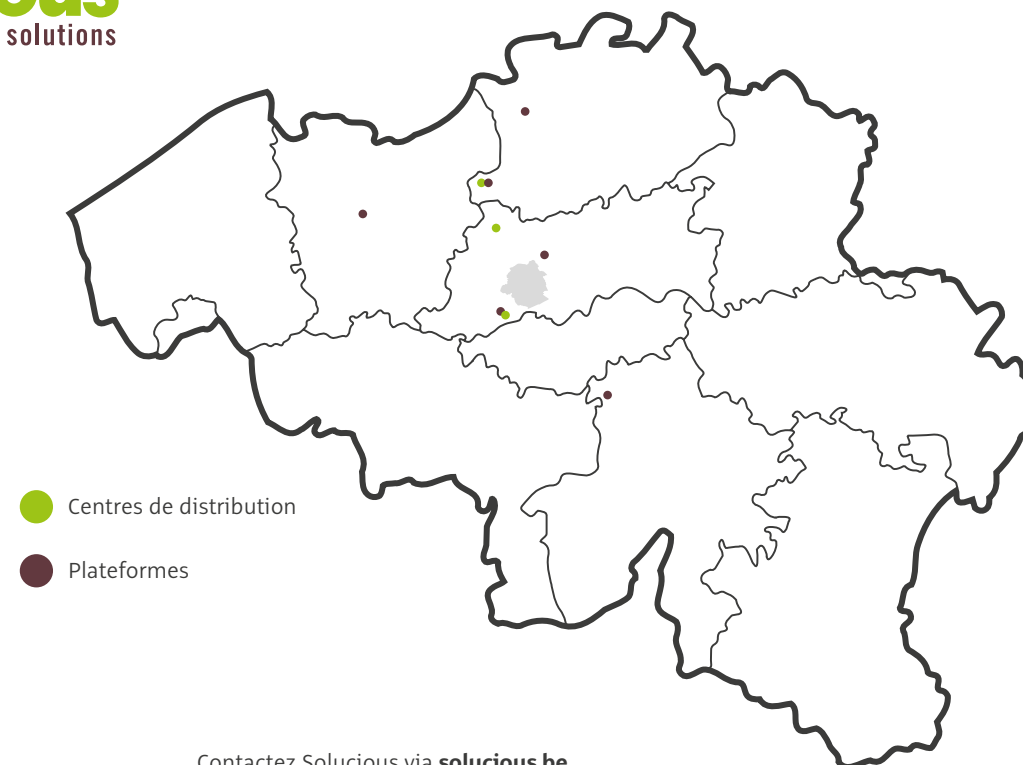
Découvrez l'adresse du magasin Spar le plus proche de chez vous sur [monspar.be](http://monspar.be)



Edingensesteenweg 196  
1500 Hal  
TVA-BE-0448.692.207  
+32 (2) 333 88 88

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

[info@solucious.be](mailto:info@solucious.be)



- Centres de distribution
- Plateformes

Contactez Solucious via [solucious.be](http://solucious.be)



Zone industrielle

Rue de Saint-Barthélémy 66

45110 Châteauneuf-sur-Loire

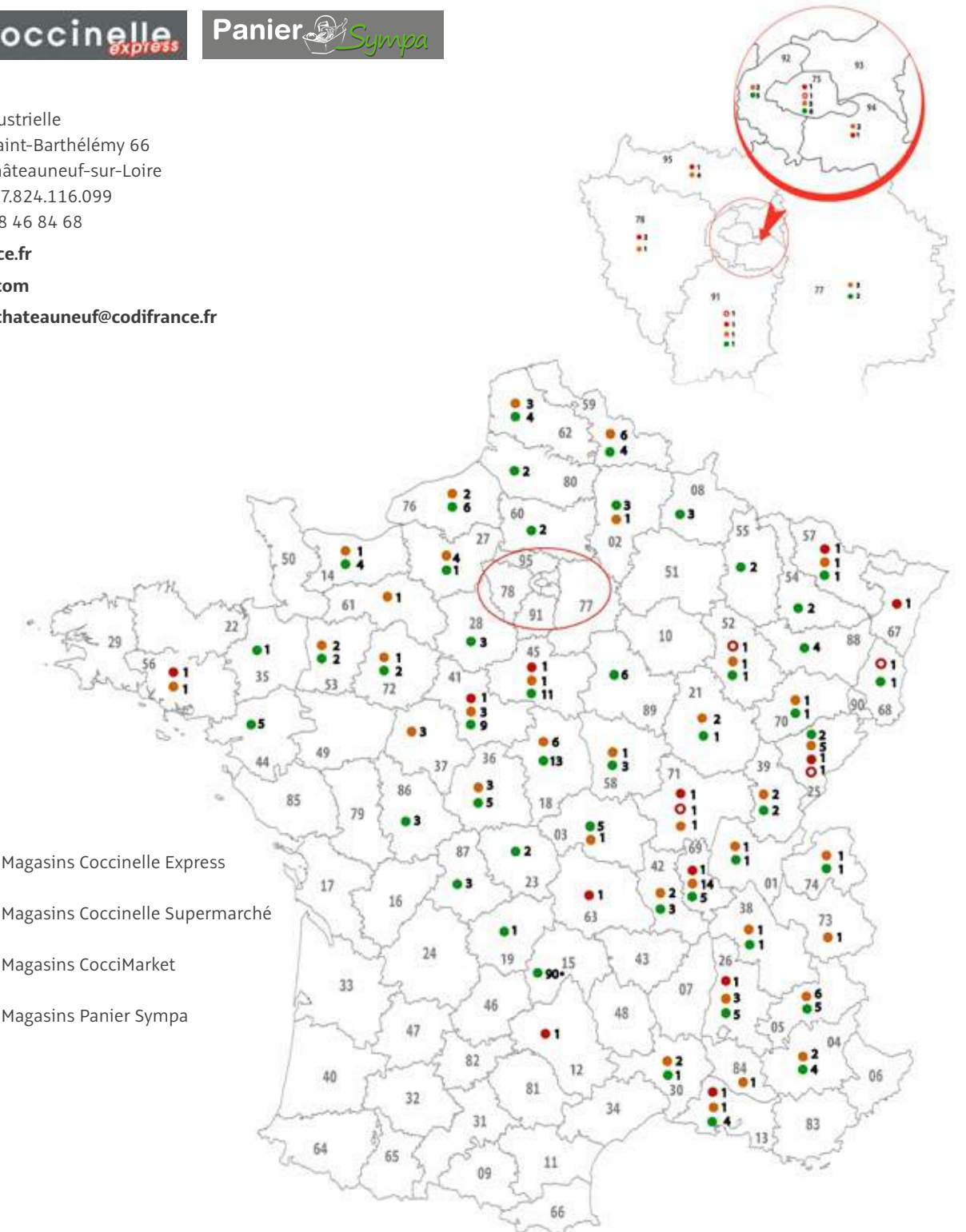
TVA-FR-87.824.116.099

+33 (2) 38 46 84 68

[codifrance.fr](http://codifrance.fr)

[codiclic.com](http://codiclic.com)

[contact.chateauneuf@codifrance.fr](mailto:contact.chateauneuf@codifrance.fr)



- Magasins Coccinelle Express
- Magasins Coccinelle Supermarché
- Magasins CocciMarket
- Magasins Panier Sympa

Découvrez l'adresse du magasin le plus proche de chez vous sur [codifrance.fr](http://codifrance.fr)

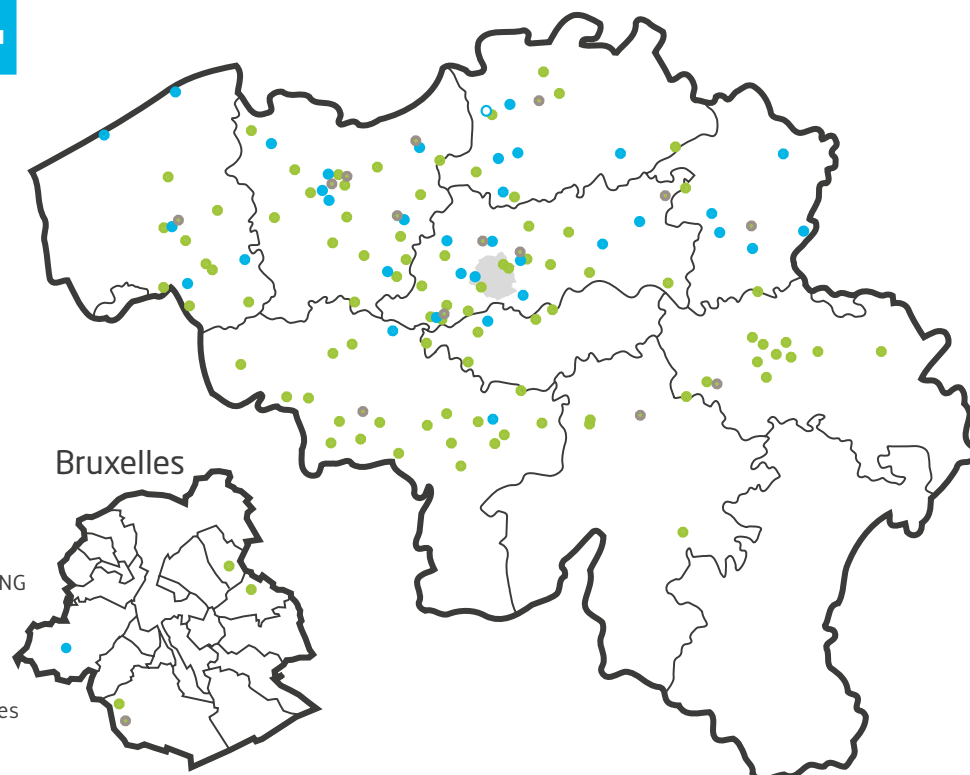




Edingensesteenweg 196  
1500 Hal  
TVA-BE-0893.096.618  
+32 (2) 363 51 52

**dats24.be**  
**dats24@dats24.be**

- Diesel - euro 95 - euro 98
- Diesel - euro 95 - euro 98 - CNG
- Uniquement CNG
- Bornes de recharge électriques



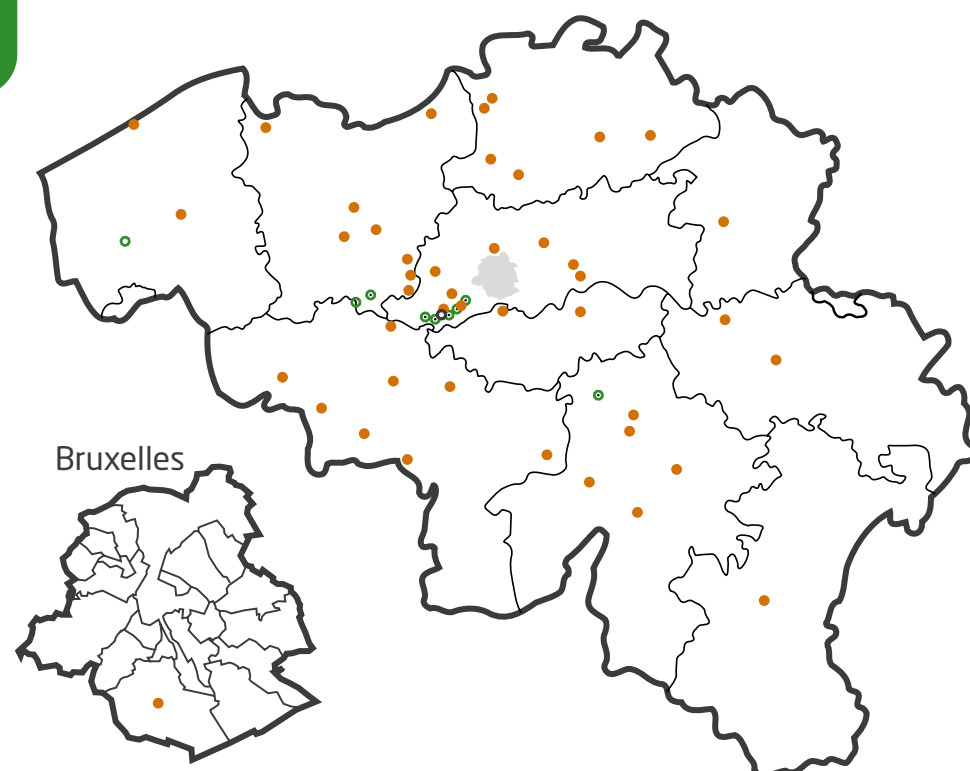
Découvrez l'adresse de la station de carburant DATS 24 la plus proche de chez vous sur **dats24.be**



Edingensesteenweg 196  
1500 Hal  
TVA-BE-0864.995.025  
+32 (2) 363 55 45

**eoly.be**  
**info@eoly.be**

- Éoliennes
- Paneaux 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

### Investor relations (pour toute question sur les actions, les aspects financiers, le rapport annuel)

Tél. : +32 (0)2 363 55 45  
E-mail : investor@colruytgroup.com  
Site web : colruytgroup.com/fr/informations-financières

### Presse / médias

Tél. : +32 (0)473 92 45 10  
E-mail : 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'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/rapportannuel2017](http://colruytgroup.com/rapportannuel2017)



Éditeur 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 du présent rapport annuel sont des traductions du document original, rédigé en néerlandais.

