







Hal, le 14 juin 2018

EXERCICE 2017-2018


Rapport annuel soumis à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires du 26 septembre 2018  
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.



The page features several small, dark silhouettes of people in various walking poses, scattered across the white background. Some are in the top right corner, one is in the center, and a larger group is in the bottom left, creating a sense of movement and human presence.

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





*Lors de la Colruyt Groupie Run, plus de 1.500 collègues et membres de leur famille ont parcouru sept kilomètres pour la bonne cause. Notre fonds d'entreprise Colibri Foundation a ainsi récolté EUR 15.060.*

## Introduction

- 08 Mot du Président
- 10 Rapport de gestion
- 14 Principaux chiffres
- 16 Activités
- 18 Moments forts
- 20 1 année XTRA résumée en 7 étapes importantes
- 21 Accent sur l'innovation

## Qui sommes-nous ?

- 24 Colruyt Group, une famille d'entreprises
- 26 Entrepreneurat durable
- 31 Produit
- 35 Environnement
- 39 Homme

L'introduction repose sur le rapport de gestion de Colruyt Group (2017/18) 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 2017/18.







## Activités

- 44 Commerce de détail
- 70 Commerce de gros
- 76 Foodservice
- 80 Autres activités
- 87 Activités corporate
- 98 Colruyt Group en chiffres

## Corporate governance

- 110 Administration, surveillance et direction
- 113 Gouvernance d'entreprise / administration durable et rapport de rémunération
- 125 Actionnariat - actions Colruyt

## Rapport financier

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







# Introduction

- 08 Mot du Président
- 10 Rapport de gestion
- 14 Principaux chiffres
- 16 Activités
- 18 Moments forts
- 20 1 année XTRA résumée en 7 étapes importantes
- 21 Accent sur l'innovation



**JEF COLRUYT**

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE COLRUYT GROUP





# CONTINUER SUR LA VOIE EMPRUNTÉE, PAS À PAS

L'exercice 2017/18 était placé sous le signe de la continuité pour Colruyt Group. Notre famille d'entreprises est parvenue à maintenir la croissance constante de ces dernières années. Ainsi, nos magasins d'alimentation Colruyt, OKay et Spar ont réalisé une part de marché de 31,8%, soit le pourcentage le plus élevé jamais enregistré en Belgique. Grâce à l'expansion de nos activités, à la hausse du nombre de nos clients et à l'inflation des prix de vente, le chiffre d'affaires comparable de notre groupe a augmenté de 3,4% pour se monter à plus de EUR 9 milliards, et nous avons clôturé l'exercice avec un bénéfice net de EUR 374 millions.

La croissance de nos activités et de notre chiffre d'affaires a notamment été facilitée par la poursuite de nos **investissements** dans l'extension et la rénovation de notre parc de magasins. De ce fait, Colruyt Group comptait 687.000 m<sup>2</sup> de surface de vente en Belgique, en France et au Grand-Duché de Luxembourg à la fin de l'exercice 2017/18. **La durabilité fait également l'objet de toute notre attention** lors de nos travaux de construction et de rénovation : notre groupe a ouvert son premier magasin exempt de combustibles fossiles et a commencé à transformer ses points de vente plus anciens en bâtiments à basse énergie, soit un investissement de EUR 35 millions jusqu'en 2029.

Par ailleurs, Colruyt Group a continué à investir dans le développement de son e-commerce et dans des combinaisons astucieuses de « clics et briques », à savoir l'association d'achats en ligne à un réseau d'enlèvement étendu et un service personnalisé. Cette approche nous permet de satisfaire à l'évolution rapide des besoins du consommateur, qui apprécie des facteurs tels que la rapidité et la facilité en plus d'un rapport qualité-prix correct. Et nous en récoltons les fruits, car Collect&Go, notre service de courses en ligne, est parvenu à renforcer davantage encore sa position de leader belge du marché alimentaire en ligne au cours de l'exercice écoulé.

Afin de demeurer pertinents pour nos clients dans ce monde disruptif (de la distribution), nous jouons aussi pleinement la carte de l'**innovation**. Ainsi, notre groupe investit considérablement dans la recherche et les applications relatives à l'alimentation sur mesure. À titre d'exemple, nous avons poursuivi le développement de la plate-forme SmartWithFood qui permet au consommateur de retrouver rapidement les produits adaptés à son régime alimentaire. Nous peaufinons aussi d'autres applications et outils offrant au client la possibilité d'accéder à des informations nutritionnelles transparentes, fiables et pertinentes. En outre, Colruyt Group reste actif au sein d'EIT Food, un partenariat européen qui regroupe une cinquantaine d'entreprises, d'universités et d'instituts de

recherche. Nous œuvrons ensemble à des filières alimentaires plus durables et entendons permettre à chacun d'opérer des choix plus sains en toute facilité et connaissance de cause.

Une autre manière de servir encore mieux nos clients est de leur offrir des **avantages sur mesure**. Notre groupe poursuit dès lors ses investissements dans la collecte, le traitement et l'analyse de données, ainsi que dans leur échange entre nos marques. Xtra, une carte client encore plus performante, commune à dix enseignes et webshops, en est notamment le résultat. Ainsi, nous offrons de plus en plus de confort à nos clients et nos formules de magasins sont parvenues pour la première fois à organiser une **action de réduction commune**.

Les données de meilleure qualité et les nouvelles technologies nous permettent de créer une valeur ajoutée pour **tout un chacun**. Je pense notamment à notre récente app Apporto, qui aide à faire les courses pour autrui et crée davantage de liens. Par ailleurs, Colruyt Group gère ses données dans le plus grand respect de la vie privée, conformément à la nouvelle législation européenne en la matière (RGPD). Nous en avons déjà jeté les bases au moment de concevoir la carte Xtra. **Simplicité et transparence**, voilà à quoi nous continuons à nous engager, aujourd'hui comme demain.

Au cours de l'exercice écoulé, des thèmes tels que la sécurité alimentaire et le bien-être animal ont occupé le devant de la scène sociétale. Notre groupe continue à prendre ses responsabilités dans ces domaines et bien d'autres encore. En tant que relais entre le producteur et le consommateur, nous assumons nos responsabilités en matière de **durabilisation des filières** et préférons avancer pas à pas, en étroite collaboration avec les autres acteurs. De cette manière, l'adhésion à nos initiatives s'accroît et nous avons donc plus de chances de parvenir à des solutions durables. Vous trouverez ci-après un bref aperçu de nos réalisations, tandis que nos informations non financières de l'exercice figurent pour la première fois dans **un rapport de durabilité séparé**.

Pour terminer, je tiens à remercier toutes les personnes qui contribuent à la croissance de Colruyt Group : nos clients, nos fournisseurs, nos partenaires et bien entendu nos quelque 29.000 collaborateurs. Bon nombre d'entre eux participent à une dizaine de **programmes de transformation ambitieux** dont le but est de rendre notre organisation plus efficace, plus efficace et encore plus tournée vers l'avenir. Mais surtout : grâce à leur implication et à leur enthousiasme, nous créons une valeur ajoutée durable jour après jour et pouvons continuer sur la voie que nous nous sommes tracée, en toute confiance et avec détermination.



# RAPPORT DE GESTION

## 1. APERÇU DE L'EXERCICE 2017/18 - CHIFFRES-CLÉS ET LIGNES DIRECTRICES

(en millions EUR)	1/4/2017 - 31/3/2018	1/4/2016 - 31/3/2017		Évolution par rapport aux résultats comparables 2016/17 <sup>(3)</sup>
		Résultats publiés	Résultats comparables <sup>(1)</sup>	
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>9.031</b>	<b>9.493</b>	<b>8.733</b>	<b>+ 3,4%</b>
<b>Bénéfice brut</b>	<b>2.350</b>	<b>2.415</b>	<b>2.257</b>	<b>+ 4,1%</b>
% du chiffre d'affaires	26,0%	25,4%	25,8%	
<b>Cash-flow d'exploitation (EBITDA)</b>	<b>734</b>	<b>744</b>	<b>697</b>	<b>+ 5,3%</b>
% du chiffre d'affaires	8,1%	7,8%	8,0%	
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>488</b>	<b>493</b>	<b>467</b>	<b>+ 4,5%</b>
% du chiffre d'affaires	5,4%	5,2%	5,4%	
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>519</b>	<b>510</b>	<b>484</b>	
% du chiffre d'affaires	5,7%	5,4%	5,5%	
<b>Bénéfice de l'exercice</b>	<b>374</b>	<b>383</b>	<b>348</b>	
% du chiffre d'affaires	4,1%	4,0%	4,0%	
<b>Bénéfice par action (en EUR) <sup>(2)</sup></b>	<b>2,60</b>	<b>2,60</b>	<b>2,36</b>	

(1) La vente de l'activité de restauration hors domicile française Pro à Pro a été finalisée le 1<sup>er</sup> février 2017. Afin de faciliter la comparaison avec l'exercice précédent, les chiffres-clés de 2016/17 sont également présentés hors résultats de Pro à Pro (« résultats comparables »). De plus amples informations en la matière sont disponibles dans le communiqué de presse publié par Colruyt Group le 20 juin 2017.

(2) Le nombre moyen pondéré d'actions en circulation est de 143.361.535 pour l'exercice 2017/18, contre 146.729.840 pour l'exercice 2016/17.

(3) Les chiffres-clés « bénéfice avant impôts », « bénéfice de l'exercice » et « bénéfice par action » de 2017/18 ne sont pas comparables avec les « résultats comparables » de l'exercice 2016/17 en raison des effets uniques lors de l'exercice 2017/18.

Comme indiqué dans le communiqué de presse du 1<sup>er</sup> février 2017, la vente de l'activité de restauration hors domicile française (« Pro à Pro ») a été finalisée à cette date. Par conséquent, l'exercice 2017/18 ne comprend pas de résultats de Pro à Pro. Les chiffres publiés de l'exercice 2016/17 incluaient treize mois de résultats de Pro à Pro, ainsi que le résultat net découlant de la vente de cette activité. Afin de faciliter la comparaison avec l'exercice précédent, les chiffres-clés de 2016/17 sont également présentés hors résultats de Pro à Pro (« résultats comparables »). Les commentaires dans les lignes directrices et dans le rapport de gestion ci-après se basent sur ces résultats comparables.

- Le chiffre d'affaires de Colruyt Group augmente de 3,4% pour atteindre plus de EUR 9,0 milliards.
- La part de marché en Belgique est passée à 31,8% en 2017/18 (31,7% en 2016/17).
- L'enseigne Colruyt honore sa promesse des meilleurs prix au quotidien.
- La marge bénéficiaire brute progresse de 25,8% à 26,0% sur l'ensemble de l'exercice.
- Les investissements dans la stratégie à

long terme se poursuivent de manière soutenue; l'efficacité, la qualité, l'innovation et la durabilité demeurant des priorités.

- Hausse des amortissements portée par les investissements dans le parc de magasins, la production et l'infrastructure logistique.
- Le résultat d'exploitation (EBIT) reste au niveau de celui de l'exercice précédent (5,4% du chiffre d'affaires).
- Le résultat des participations progresse de EUR 17 millions principalement à la suite des effets uniques liés à la participation dans le groupe Parkwind.
- La réforme de l'impôt des sociétés belge a un impact positif unique de EUR 6 millions sur les impôts sur le résultat.
- Le bénéfice net de l'exercice 2017/18 s'élève à EUR 374 millions (4,1% du chiffre d'affaires). Abstraction faite des effets uniques, le bénéfice net s'établit à EUR 351 millions et est en ligne avec celui de l'exercice précédent (EUR 348 millions).
- Les investissements dans les immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à EUR 392 millions.
- La trésorerie nette et les équivalents de trésorerie ont diminué pour s'établir à EUR 87 millions principalement en raison des investissements réalisés et du rachat

d'actions propres.

- Colruyt Group compte 27.795 collaborateurs (équivalents temps plein ou « ÉTP ») au 31 mars 2018, soit 162 ÉTP de plus qu'à la fin de l'exercice précédent.

## 2. COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ

Le **chiffre d'affaires** de Colruyt Group a augmenté de 3,4% pour atteindre plus de EUR 9,0 milliards. Hors carburants, le chiffre d'affaires a progressé de 2,8% par rapport à l'exercice précédent en raison de l'inflation des prix de vente, de l'extension de la superficie de vente et de la croissance organique. L'ensemble des enseignes ont apporté une contribution positive à cette progression.

La part de marché de Colruyt Meilleurs Prix, OKay et Spar en Belgique a évolué de 31,7% lors de l'exercice précédent à 31,8% au cours de l'exercice 2017/18.

La **marge bénéficiaire brute** s'élève à 26,0% du chiffre d'affaires (25,8% en 2016/17). La baisse de la marge durant le premier semestre a été totalement neutralisée au cours de la seconde partie de l'exercice.





Lors du premier semestre 2017/18, la marge a diminué en raison de l'intensification de la pression sur les prix et les promotions et de l'augmentation du nombre d'actions promotionnelles. Durant le second semestre, la concurrence sur le marché du détail belge était moins intensive qu'au cours de l'exercice précédent. Par ailleurs, les améliorations opérationnelles ont également eu un impact positif sur la marge bénéficiaire brute pendant cette période.

Les coûts opérationnels sont sous contrôle. Au cours de l'exercice 2017/18, Colruyt Group a renforcé la maîtrise de ses coûts. Parallèlement, le groupe a poursuivi de manière soutenue ses investissements dans sa stratégie à long terme et ses projets de transformation, ainsi que dans son personnel et son réseau de distribution. L'efficacité, la qualité, l'innovation et la durabilité demeurent les priorités au sein du groupe. Les coûts opérationnels nets ont connu une évolution pratiquement identique à celle du chiffre d'affaires.

La **marge EBITDA** se monte à 8,1% contre 8,0% lors de l'exercice 2016/17. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation de la marge bénéficiaire brute.

Les investissements dans le parc de magasins et l'infrastructure logistique ont entraîné une augmentation des amortissements de EUR 13 millions pour se monter à EUR 238 millions.

Le **résultat d'exploitation (EBIT)** a augmenté de EUR 21 millions pour s'établir à EUR 488 millions. La marge EBIT est restée au niveau de l'exercice précédent (5,4% du chiffre d'affaires).

Les résultats uniques réalisés sur la participation dans Parkwind ont enregistré une hausse par rapport à l'année passée (EUR 17 millions, contre EUR 7 millions en 2016/17). Abstraction faite de ces résultats uniques, le résultat des participations a progressé de EUR 7 millions.

Le taux d'imposition effectif est passé à 29,6% en raison notamment de la diminution de la déductibilité des intérêts notionnels en Belgique. L'exercice 2017/18 comprend un effet positif unique de la réforme de l'impôt des sociétés en Belgique (EUR 6 millions).

Le **bénéfice de l'exercice** s'élève à EUR 374 millions (4,1% du chiffre d'affaires). La hausse de EUR 26 millions s'explique principalement par l'augmentation du résultat d'exploitation et des résultats des participations ainsi que par l'effet positif unique de la réforme de l'impôt des sociétés belge.

**Abstraction faite des effets uniques**, le bénéfice de l'exercice se monte à EUR 351 millions et est en ligne avec le bénéfice comparable de l'exercice précédent (EUR 348 millions).

### 3. COMPTE DE RÉSULTATS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

#### 3.1. Commerce de détail (Retail)

Le chiffre d'affaires du secteur du commerce de détail a progressé de 3,1% pour atteindre EUR 7.460 millions. Ce secteur représente 82,6% du chiffre d'affaires consolidé.

Le marché belge de détail a connu une intensification de la lutte des prix et des promotions au cours du premier semestre 2017/18. Durant le second semestre, la concurrence sur ce marché était moins intensive qu'au cours de l'exercice précédent. La quote-part des marques maison a enregistré une hausse, entre autres en raison de nouvelles augmentations de prix des marques nationales. L'effet négatif des achats frontaliers continue à croître depuis l'augmentation des accises sur les boissons alcoolisées instaurée il y a deux ans.

**Colruyt en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg** a vu son chiffre d'affaires augmenter de 2,0% en raison de l'afflux de nouveaux clients et de l'inflation des prix de vente. Les bons résultats de fin d'année et l'effet positif du calendrier (+0,3%) ont également contribué à cette croissance. Colruyt a continué à investir dans l'agrandissement et la transformation de ses magasins au cours de l'exercice 2017/18. 16 magasins ont ainsi été complètement rénovés et transformés, et 42 magasins ont adopté le « look & feel » du nouveau concept de magasin. Colruyt Meilleurs Prix honore la promesse de la marque au quotidien en garantissant le meilleur prix 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, la garantie des meilleurs

prix des magasins Colruyt en Belgique a été corroborée par les organisations de consommateurs et la presse spécialisée.

**OKay, Bio-Planet et Cru** ont enregistré une hausse globale de leur chiffre d'affaires de plus de 7%, portée par de nouvelles ouvertures de magasins, l'afflux de nouveaux clients et l'inflation des prix de vente. L'exercice 2017/18 a vu l'ouverture de six magasins Okay et trois Bio-Planet. Le nouveau concept de magasin Okay est apprécié par les clients et sera déployé progressivement. Okay prévoit une moyenne de six ouvertures par an dans les années à venir. Bio-Planet demeure la pionnière du groupe en termes de produits biologiques, de durabilité et d'alimentation saine. Pour les trois marchés Cru, la croissance du chiffre d'affaires et la rentabilisation constituaient des priorités au cours de cet exercice.

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

**Colruyt France** a vu son chiffre d'affaires progresser de 9,3%. Hors carburants, le chiffre d'affaires a enregistré une hausse de 7,8% due principalement à la croissance organique. Le marché français de détail a été marqué par un climat légèrement déflationniste en 2017, malgré les premiers effets de l'inflation au second semestre. Les clients apprécient l'assortiment de qualité, le nouveau concept de magasin, la promesse de la marque « Tout simplement l'essentiel » ainsi que les prix concurrentiels des magasins Colruyt en France. Quatre nouveaux magasins ont ouvert en 2017.

Le chiffre d'affaires global des magasins **Dreamland et Dreambaby** a enregistré une hausse de 3,6% par rapport à l'exercice précédent en raison de l'effet calendrier et la météo printanière favorables. La croissance a été en partie modérée par la poursuite du glissement vers les ventes en ligne. Dreambaby a ouvert deux nouveaux magasins au cours de cet exercice. Début 2018, Dreamland, le magasin pour toute la famille et pour toutes les saisons, a transformé l'ensemble de ses magasins en Belgique afin de mettre encore plus en évidence le nouvel assortiment de produits.

En avril 2018, Colruyt Group a annoncé son projet de fermeture de ses deux magasins Dreamland en France.

Colruyt Group investit de manière soutenue dans son **commerce en ligne** et ses applications digitales. Grâce à ces investissements dans l'e-commerce et à la confiance des clients, le chiffre d'affaires en ligne a augmenté pour s'établir à EUR 370 millions durant l'exercice 2017/18. Le commerce en ligne représente plus de 5% du chiffre d'affaires du commerce de détail, hors carburants. Le chiffre d'affaires a été essentiellement réalisé par Collect&Go, le service de courses en ligne du groupe. Le nombre de clients a augmenté grâce au vaste réseau d'enlèvement, au service fiable, aux produits frais de qualité et à l'amabilité des collaborateurs de Collect&Go. Collect&Go est le leader du marché alimentaire en ligne en Belgique. L'app SmartWithFood a été lancée début 2017 afin d'aider le consommateur à faire des choix correspondant à son profil nutritionnel personnel, compte tenu de ses préférences et intolérances individuelles. De nouvelles fonctionnalités ont également été ajoutées à l'app MyColruyt au cours de l'exercice afin de faciliter davantage encore les achats des clients.

**Xtra**, la carte client commune de Colruyt Group, a été lancée avec succès en avril 2017. Plus de 4,2 millions de clients utilisent à présent activement la carte ou l'app. Grâce à Xtra, les clients bénéficient automatiquement et immédiatement de tous les avantages auprès de dix enseignes et webshops du groupe. Ils peuvent gérer personnellement en toute transparence leur interaction avec Colruyt Group ainsi que leurs propres préférences. En mai 2018, une fonction de paiement a été ajoutée à la carte Xtra ainsi qu'à l'app et permet un traitement encore plus rapide et plus facile à la caisse.

### 3.2 Commerce de gros et Foodservice

Le chiffre d'affaires du commerce de gros et foodservice s'élève à EUR 927 millions en 2017/18, soit une progression de 1,6% par rapport au chiffre d'affaires comparable réalisé en 2016/17. Ces activités représentent 10,3% du chiffre d'affaires consolidé en 2017/18.

Le **chiffre d'affaires du commerce de gros** a connu une hausse de 1,4% pour atteindre EUR 782 millions. Ce chiffre d'affaires

comprend les livraisons à des indépendants en Belgique (Retail Partners Colruyt Group) et en France (Coccinelle, Coccimarket et Panier Sympa).

Retail Partners Colruyt Group est codétenteur de la licence de la marque Spar en Belgique et assure par ailleurs l'achat des marchandises ainsi que la fourniture des services logistiques pour Alvo, les Mini Market indépendants et des commerçants indépendants de plus petite taille. Le déploiement du nouveau concept de magasin Spar s'est poursuivi au cours de l'exercice 2017/18. Ce concept est basé sur la collaboration avec les entrepreneurs Spar, fondée sur les valeurs de l'enseigne et les besoins des clients. Les magasins rénovés ont vu leur chiffre d'affaires enregistrer une croissance supérieure à la moyenne et leur rentabilité être l'une des meilleures sur le marché.

L'activité belge de **foodservice** Solucious et l'activité d'exportation Colex ont enregistré une hausse globale de leur chiffre d'affaires de 2,1%. Au cours de cet exercice, Solucious a de nouveau pu attirer de nouveaux clients, surtout dans les segments de l'horeca et de la restauration sociale. La croissance de Solucious a été freinée par la pénurie de livreurs sur le marché belge du travail. Les atouts majeurs de Solucious demeurent la facilité d'utilisation, le service personnalisé, les livraisons fiables et les prix transparents et serrés. Colex a vu son chiffre d'affaires d'exportation se maintenir sur un marché très volatil.

### 3.3 Autres activités

Le chiffre d'affaires a augmenté de 9,0% pour s'établir à EUR 644 millions et représente 7,1% du chiffre d'affaires consolidé de l'exercice.

Ce secteur comprend essentiellement le chiffre d'affaires des stations **DATS 24** en Belgique. Durant l'exercice 2017/18, le chiffre d'affaires de DATS 24 a augmenté en raison de l'extension du réseau, de la hausse des volumes dans les stations existantes et des prix des carburants.

DATS 24 continue à se distinguer par sa politique durable et écologique. Le réseau CNG en Belgique comptait 55 stations à la fin de la période, soit 8 de plus par rapport à l'exercice précédent. Le CNG (Compressed Natural Gas) est plus avantageux et écologique que les carburants classiques et a un impact moindre sur l'environnement et la santé. DATS 24 a également installé

41 bornes de recharge électriques à proximité de magasins de Colruyt Group.

Colruyt Group entend subvenir de plus en plus à ses propres besoins énergétiques.

**Eoly**, le producteur d'énergie verte du groupe, continue dès lors à investir de manière soutenue dans des projets d'énergie durable. Deux nouvelles éoliennes ont été mises en service au cours de l'exercice 2017/18, et la production d'énergie éolienne et solaire ainsi que la cogénération continueront également à être développées à l'avenir. En tant que fournisseur fiable et transparent d'énergie durable, Eoly s'oriente également sur le marché externe.

Par ailleurs, Eoly souhaite entretenir une relation durable avec les riverains des parcs éoliens. Début 2017, Eoly a mis sur pied un modèle participatif, **Eoly Coopération**, permettant aux habitants proches d'éoliennes de devenir copropriétaires d'une éolienne et de profiter des recettes qu'elle génère. La première éolienne d'Eoly Coopération a été mise en service durant l'exercice 2017/18.

## 4. BILAN

La valeur comptable nette des **immobilisations corporelles et incorporelles** a augmenté de EUR 139 millions pour atteindre EUR 2.314 millions. Cette hausse est principalement l'effet net des nouveaux investissements (EUR 392 millions) et des amortissements (EUR 238 millions). Au cours de l'exercice 2017/18, le groupe a investi entre autres dans son parc de magasins et son infrastructure logistique, dans la modernisation de ses départements de production et dans des programmes de transformation.

La hausse des **immobilisations financières** s'explique notamment par la participation minoritaire acquise en décembre 2017 par Colruyt Group dans **Newpharma**, le plus gros acteur en ligne belge proposant des produits de parapharmacie ainsi que des produits sans prescription. L'investissement s'inscrit dans l'ambition du groupe qui consiste à répondre aux besoins du consommateur à tous les stades de sa vie grâce à des concepts de magasins appropriés, en ce compris les concepts en ligne.

La **trésorerie nette et les équivalents de trésorerie** s'élèvent à EUR 87 millions (après déduction de EUR 125 millions de « straight loans »). La baisse de EUR 436 millions





par rapport à l'exercice précédent s'explique principalement par les investissements réalisés au cours de l'exercice et par le rachat d'actions propres (EUR 329 millions en 2017/18).

## 5. ACTIONS PROPRES

Au 31 mars 2018, Colruyt Group détenait 11.688.496 actions propres au total (soit 7,8% du nombre total d'actions émises). 823.256 actions propres ont été rachetées durant le premier semestre de l'exercice 2017/18. Au cours du second semestre 2017/18, 6.596.931 actions propres ont été rachetées dans le cadre du programme de rachat d'actions propres décidé par le Conseil d'administration à la fin septembre 2017.

Le 27 septembre 2017, le Conseil d'administration de Colruyt Group a décidé de lancer un **programme de rachat d'actions propres**, qui verra Colruyt Group racheter des actions propres pour un montant maximal de EUR 350 millions. Ce programme de rachat a pris cours le 2 octobre 2017 et durera au maximum deux ans, son but étant de réduire la trésorerie disponible de la société ainsi que son capital en détruisant totalement ou partiellement les actions acquises par le biais du programme de rachat. Les rachats s'effectuent conformément aux lois et réglementations en vigueur et s'inscrivent dans le cadre du mandat délivré par l'Assemblée générale extraordinaire du 14 octobre 2014. Le programme est exécuté par un intermédiaire indépendant en vertu d'un mandat discrétionnaire, ce qui permet de procéder aux rachats à la fois pendant les périodes ouvertes et fermées, sans la moindre intervention de Colruyt Group. Depuis le lancement du programme de rachat, 7.458.287 actions propres ont été rachetées, dont 861.356 après le 31 mars 2018. Un montant de EUR 331 millions a déjà été affecté à ce programme au 13 juin 2018.

À cette date, Colruyt Group détenait dès lors 12.549.852 actions propres (soit 8,4% du nombre total d'actions émises).

## 6. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

Il n'y a pas d'événements importants postérieurs à la date de clôture.

## 7. NOUVEAU RÈGLEMENT SUR LA PROTECTION DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL (RGPD)

La nouvelle législation européenne en matière de protection des données à caractère personnel (le Règlement Général sur la Protection des Données ou RGPD) est entrée en vigueur le 25 mai 2018. Colruyt Group s'y est préparé intensivement. La carte Xtra, qui a été lancée en avril 2017, permet aux clients de gérer en toute transparence leur interaction avec Colruyt Group. Colruyt Group traite à tout moment les données des clients et à caractère personnel comme des informations strictement confidentielles. Les données ne sont jamais vendues à des tiers.

## 8. PRÉVISIONS

Colruyt Group s'attend à ce que le marché de détail reste concurrentiel durant l'exercice 2018/19. À court terme, le groupe ne prévoit pas d'amélioration significative du climat économique pour le consommateur en Belgique. En France, le groupe s'attend à une légère inflation et à ce que l'évolution

positive de la confiance des consommateurs se poursuive.

Colruyt Group continuera à appliquer avec cohérence sa stratégie à long terme. Le groupe poursuivra de manière soutenue ses investissements à long terme dans le personnel, l'efficacité, l'innovation, la durabilité et les projets de transformation. Parallèlement, Colruyt Group continuera à être particulièrement attentif à la maîtrise de ses coûts.

Colruyt Meilleurs Prix poursuivra sa stratégie des meilleurs prix de manière cohérente et garantit ainsi aux clients le meilleur prix pour chaque produit, à chaque instant.

Colruyt Group commentera ses prévisions pour l'exercice 2018/19 à l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 septembre 2018.

## 9. DIVIDENDE

Le Conseil d'administration proposera un dividende brut de EUR 1,22 par action à l'Assemblée générale des actionnaires. Ce montant est le résultat de l'application cohérente de la politique de pay-out en matière de dividendes.

## 10. INFORMATIONS PAR SECTEUR

(en millions EUR)	Chiffre d'affaires	EBITDA	EBIT
<b>I. COMMERCE DE DÉTAIL (RETAIL) <sup>(1)</sup></b>	<b>7.551</b>	<b>635</b>	<b>448</b>
Commerce de détail Food			
- Colruyt Belgique et Luxembourg <sup>(2)</sup>	5.828		
- OKay, Bio-Planet et Cru <sup>(3)</sup>	908		
- Colruyt France et DATS 24 France	468		
Commerce de détail Non-food			
- Dreamland (Belgique et France) et Dreambaby	255		
Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	91		
<b>II. COMMERCE DE GROS ET FOODSERVICE <sup>(1)</sup></b>	<b>933</b>	<b>45</b>	<b>30</b>
- Commerce de gros	782		
- Foodservice	145		
- Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	6		
<b>III. AUTRES ACTIVITÉS <sup>(1)</sup></b>	<b>690</b>	<b>23</b>	<b>12</b>
- DATS 24 Belgique	638		
- Printing & document management solutions	6		
- Transactions avec d'autres secteurs opérationnels	46		
<b>IV. ÉLIMINATIONS ENTRE SECTEURS OPÉRATIONNELS</b>	<b>(143)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. CORPORATE (non attribuées)</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>(2)</b>
<b>TOTAL COLRUYT GROUP CONSOLIDÉ</b>	<b>9.031</b>	<b>734</b>	<b>488</b>

(1) Y compris les transactions avec d'autres secteurs opérationnels.

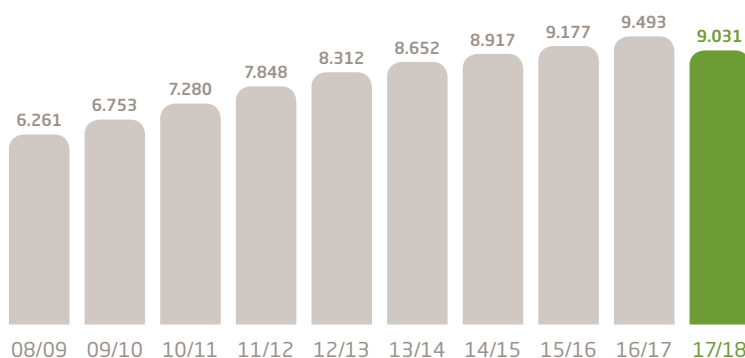
(2) Y compris le chiffre d'affaires des boutiques en ligne Collect&Go, Bio-Planet, Collishop, Dreamland et Dreambaby réalisé par les magasins Colruyt.

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

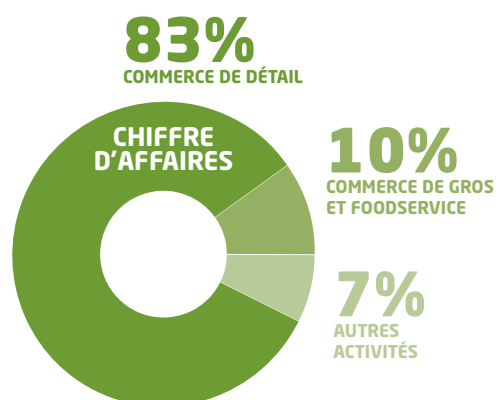


# PRINCIPAUX CHIFFRES

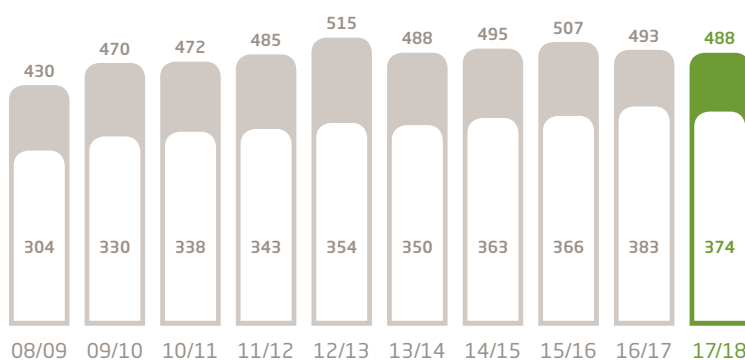
Chiffre d'affaires de Colruyt Group (en millions EUR)



À partir de l'exercice 2017/18, tous les résultats s'entendent à l'exclusion de Pro à Pro, l'activité foodservice française.

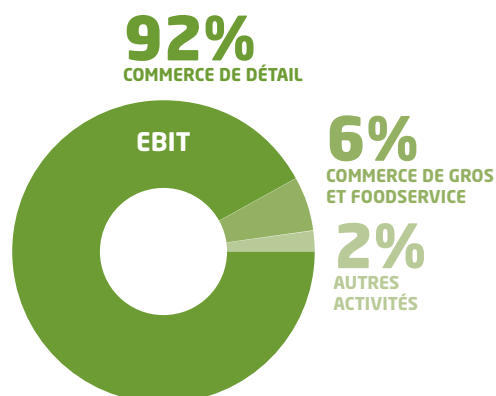


Résultats de Colruyt Group (en millions EUR)

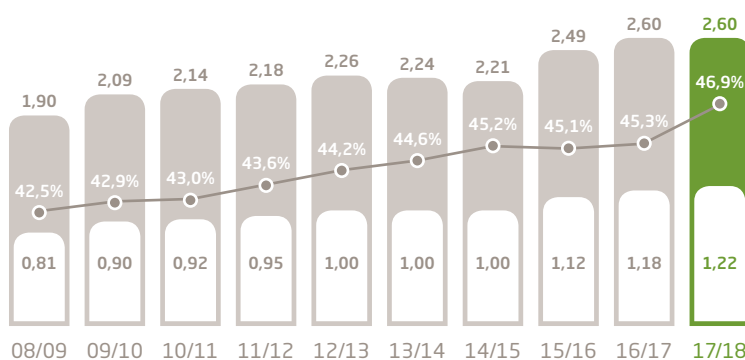


● EBIT ○ Bénéfice de l'exercice

À partir de l'exercice 2017/18, tous les résultats s'entendent à l'exclusion de Pro à Pro, l'activité foodservice française.



Bénéfice et dividende brut par action (en EUR)



● Bénéfice net par action ○ Dividende brut par action ● Dividende pay-out ratio

# 18

OUVERTURES  
DE MAGASINS



# 553

MAGASINS EN  
GESTION PROPRE

# 581

ENTREPRENEURS  
INDÉPENDANTS EN BELGIQUE  
ET MAGASINS  
AFFILIÉS EN FRANCE

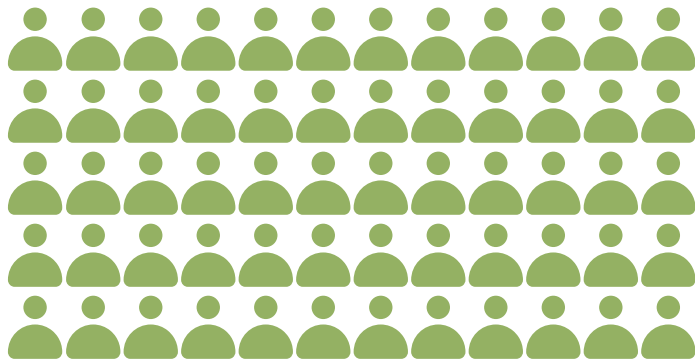


# 687.000 M<sup>2</sup>

DE SURFACE COMMERCIALE  
EN GESTION PROPRE

# 392

MILLIONS D'EUROS  
D'INVESTISSEMENTS



# 29.388

COLLABORATEURS

# 31,8%

PART DE MARCHÉ  
COLRUYT, OKAY ET  
SPAR EN BELGIQUE



# 264

POINTS  
D'ENLÈVEMENT

EN BELGIQUE  
AU LUXEMBOURG  
ET EN FRANCE

# 48,4%

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 sont regroupés sous « Autres activités ».

## 83%

du chiffre d'affaires  
du groupe

**Commerce  
de détail**

**colruyt** meilleurs prix

**Collect&Go** 

**OKay**

**OKay  
COMPACT**

**colruyt** prix • qualité

**DreamLand**

**dreambaby**

## 10%

du chiffre d'affaires  
du groupe

**Commerce  
de gros et  
Foodservice**

**BELGIQUE**  
COMMERCE DE GROS

**RETAIL PARTNERS**  
COLRUYTGROUP

**SPAR**  
COLRUYT GROUP

**alvo**

**Mini  
market**

**FRANCE**  
COMMERCE DE GROS

**coccinelle**  
supermarché

**coccinelle**  
express

**cocciMarket**

**Panier** 

## 7%

du chiffre d'affaires  
du groupe

**Autres activités**

**DATS 24**

**Symeta**





ColliShop

#### PARTICIPATIONS



My!!nderwear24  
— SOUS-VÊTEMENTS ET PLUS —

PointCarre

THE  
FASHION  
STORE

★ FOR  
STARS

newpharma

BELGIQUE  
FOODSERVICE



BELGIQUE  
EXPORTATION



EOLY  
COLRUYTGROUP ENERGY

#### PARTICIPATIONS



### Répartition géographique

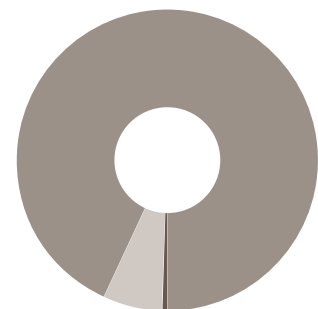
La répartition géographique repose sur les différents sites de la société mère et de ses filiales, et ce, partant de notre ambition de servir nos clients au maximum depuis leur propre région. Nos activités commerciales et les services de support du groupe se situent donc en Belgique, au Luxembourg, en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

- Belgique : toutes les activités
- Luxembourg : commerce de détail et compagnie de réassurance
- France : commerce de détail, commerce de gros et DATS 24
- Inde : département informatique en gestion propre
- Hongkong : 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

**93,1%**  
Belgique



**6,4%** France  
**0,5%** Autres

### Activités corporate

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

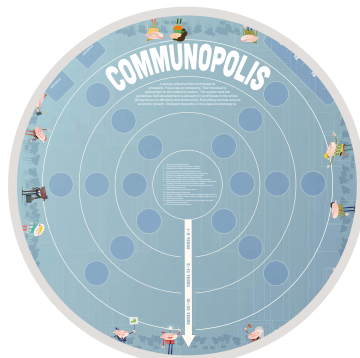


# MOMENTS FORTS



Colruyt Group développe deux nouvelles variétés de pommes avec des cultivateurs

Page 32



Lancement de « Mobility is a Serious Game »

Page 37



Ouverture du premier magasin OKay exempt de combustible fossile

Page 36

04

05

06

07

08

09

## 2017

Colruyt Group teste la collaboration directe avec des cultivateurs locaux de pommes de terre

Page 32



La plate-forme numérique « Rechercheproduit » aide les clients à opérer des choix alimentaires réfléchis

Page 41



Collishop, Dreamland et Dreambaby inaugurent leur tout premier Outlet

Page 63







**Colruyt Group  
préfinance la récolte  
de 2.200 caféiculteurs  
du Nord-Kivu**  
Page 31



**Première véritable réduction  
de groupe pour les clients  
détenteurs d'une carte Xtra**  
Page 20



**La plate-forme Apporto  
facilite les courses  
pour autrui**  
Page 40

# 2018

10

**La Colibri Foundation réunit  
à Hal des jeunes issus des  
quatre coins du monde**  
Page 39

11

12

**Le supermarché  
de proximité OKay fête  
son 20<sup>e</sup> anniversaire**  
Page 54

01

02

**Plus de 2.000 familles  
participent au projet social  
« À table pour 1, 2 ou 3  
euros » de Colruyt**  
Page 39

03



# 1 année XTRA résumée en 7 étapes importantes



# XTRA

*Au printemps 2017, nous avons lancé une nouvelle carte client commune à neuf enseignes et webshops. Un an plus tard, elle a largement fait ses preuves. Par ailleurs, Xtra présente encore plus de possibilités à présent, et nous n'en resterons pas là. Durant les années à venir, nous continuerons à développer Xtra pour faciliter davantage encore la vie de nos clients.*

## 4 avril 2017

Plus de 3,7 millions de clients reçoivent leur carte Xtra dans leur boîte aux lettres.

## 11 septembre 2017

L'app Xtra est désormais également disponible sur les montres connectées.



## 2 novembre 2017

Les clients de DATS 24 font dorénavant aussi le plein avec leur carte Xtra.



## Fin d'année, première action commune avec XTRA

Neuf enseignes et webshops ont pris part à la première action commune de réduction impliquant la carte Xtra. L'action a été largement communiquée à l'aide d'une campagne de presse nationale, d'e-mails, de dépliants, sur Facebook...

## 7 mai 2018

Adhésion de la Colruyt Group Academy. Dorénavant, les clients se connectent avec leur login Xtra pour réserver un atelier. Xtra touche à présent dix enseignes et webshops.



## 22 mai 2018

Les clients peuvent payer au moyen de leur carte Xtra dans les enseignes participantes de Colruyt Group.



## Aujourd'hui

4,2 millions de clients détiennent une carte Xtra et un demi-million de personnes utilisent l'app.

## XTRA, une excellente préparation au RGPD

Depuis le 25 mai 2018, le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) est en vigueur au sein de l'Union européenne. À présent, tous nos processus sont en totale conformité avec le RGPD. Xtra nous a permis d'établir les bases un an à l'avance. Le client gère personnellement l'ensemble de ses données et de ses préférences sur son profil en ligne. Il peut également y renseigner les newsletters et dépliants qu'il souhaite recevoir. De ce fait, nous sommes certains de n'adresser au client que les communications qui l'intéressent. Ses données personnelles nous servent uniquement à répondre encore mieux à ses souhaits : nous affinons notre offre, proposons des promotions sur mesure et ouvrons de nouveaux magasins à proximité du domicile des clients.



## Accent sur l'innovation

*La société évolue et nos clients aussi. Les nouveaux modèles familiaux, les gadgets technologiques, la multiculturalité, les intolérances alimentaires et le vieillissement de la population sont autant d'éléments qui ont un impact sur la manière de faire ses courses. Par ailleurs, les clients s'attendent à ce que tout soit rapide, personnalisé et bon marché grâce à la technologie, tout en recherchant de l'authenticité et une valeur ajoutée. Ils veulent savoir d'où proviennent leurs produits, ce qu'ils contiennent et s'ils ont été développés de manière durable.*

Voilà qui nous confère, en notre qualité de distributeur, une occasion unique d'innover. En tant que dernier maillon de la chaîne, nous occupons une position particulière : nous sommes au fait de ce qui se passe en amont tout en étant les seuls à être en contact avec le consommateur final. Colruyt Group entend tirer parti de cette position. D'une part, pour aider les clients à opérer leurs choix alimentaires. Non pas en les prenant par la main, mais en leur fournissant les outils leur permettant de poser eux-mêmes ces choix : en toute conscience, transparence et connaissance de cause. D'autre part, nous réfléchissons, avec tous les partenaires de la filière, à la manière dont nous pouvons rendre nos produits encore plus durables et plus sains. Différents partenariats nous permettent de collaborer dans ce cadre avec des experts, des universités et des fournisseurs.

### Les bons outils, les bons choix

Des outils tels que notre site Rechercheproduit.be ou l'app SmartWithFood permettent aux clients d'opter facilement pour une alimentation plus saine et plus personnalisée. Notre start-up SmartWithFood a analysé environ 20.000 références alimentaires. Chaque ingrédient individuel est associé aux critères d'un régime sans gluten, sans lactose, sans alcool, végétarien ou végétalien. Les valeurs nutritionnelles précises sont par ailleurs disponibles à tout moment pour les utilisateurs. Parallèlement, nous œuvrons pleinement à d'autres outils innovants permettant aux clients d'opérer des choix alimentaires sains.



### L'alimentation de demain ?

Colruyt Group a participé à la création d'**EIT Food**, un partenariat européen de plus de cinquante entreprises, universités et instituts de recherche. Ce consortium investira quelque EUR 1,2 milliard en l'espace de sept ans dans l'innovation et la durabilisation de la filière alimentaire. Colruyt Group participe à quatre projets portant entre autres sur le recours aux protéines végétales comme potentiels substituts du sucre, sur le flux des déchets (pain, bananes et pommes de terre) ainsi que sur des outils permettant de calculer l'empreinte environnementale des produits.

Parallèlement, nous œuvrons à des filières alimentaires durables et innovantes dans plusieurs autres projets. Dans le cadre d'« **Aquacultuur Noordzee** », nous examinons

entre autres la possibilité de cultiver des moules dans des parcs éoliens offshore et de combiner la culture d'algues, de coquilles Saint-Jacques et d'huîtres au large de Nieuport. Le projet « **L'alimentation de demain** » s'inscrit aussi dans ce cadre : nous recherchons, en association avec quatre partenaires, des méthodes durables en vue de subvenir aux besoins alimentaires d'une population mondiale en croissance constante. Dans le même temps, nous mettons également sur pied trois filières d'alimentation durable dans le Sud, le choix s'étant porté sur le quinoa, les légumineuses et les algues marines. Indépendamment de cela, nous lançons, avec le concours d'ONG reconnues et d'organisations locales, des **projets de filière durable**, dont nous mettons les produits finis en vente dans nos magasins.





# Qui sommes-nous ?

24 Colruyt Group, une famille d'entreprises

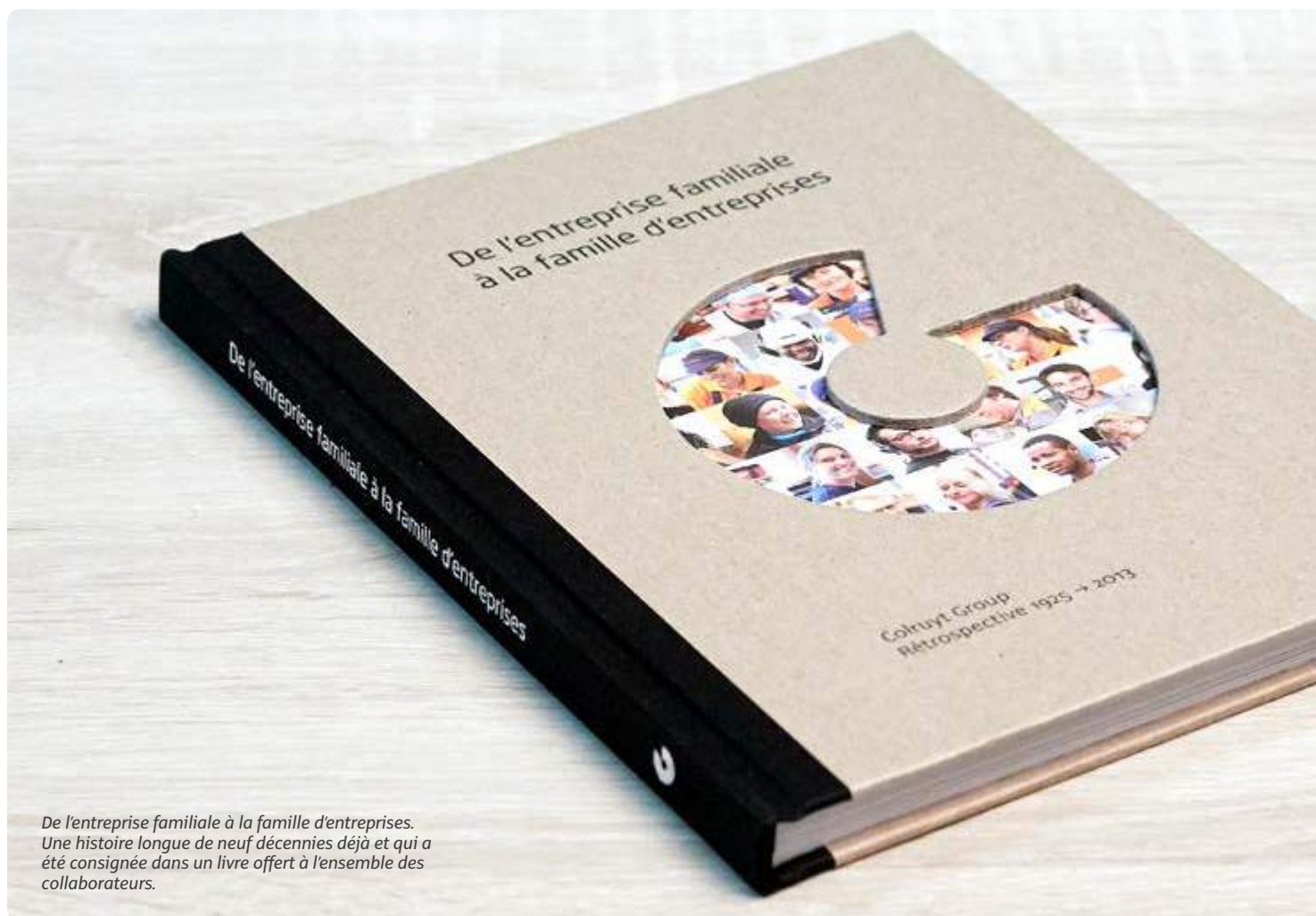
26 Entrepreneuriat durable

31 Produit

35 Environnement

39 Homme





## COLRUYT GROUP, UNE FAMILLE D'ENTREPRISES

*En une cinquantaine d'années, Colruyt Group s'est très fortement développé : l'entreprise familiale est devenue une famille d'entreprises comptant un peu plus de 29.000 collaborateurs. Jadis, notre renommée reposait surtout sur le commerce de détail, un secteur qui nous permet aujourd'hui encore de réaliser plus de trois quarts du chiffre d'affaires du groupe grâce à une dizaine de formules de magasins. Parallèlement, nous avons fortement diversifié nos activités au cours de ces vingt dernières années. Aujourd'hui, nous sommes également actifs en tant que grossiste, produisons de l'énergie renouvelable et détenons des participations substantielles dans des chaînes de magasins de vêtements et des parcs éoliens offshore. La Belgique demeure notre point d'attache, mais nous menons aussi des activités commerciales en France et au Grand-Duché de Luxembourg, tandis que plusieurs services de soutien opèrent depuis l'Inde et Hongkong.*

Après des débuts souvent timides, la plupart des formules sont devenues des entreprises matures ayant chacune leur promesse de marque et public cible. Toute initiative nouvelle vise à créer une valeur ajoutée sensée. Autrement dit, nous cherchons des solutions durables correspondant à l'époque et à l'évolution des technologies et 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. Xtra, l'app et la carte client communes à dix de nos enseignes et webshops, illustre à merveille la force de notre groupe et la diversité de ses activités.





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



Toutes les sociétés de Colruyt Group ont connu une croissance organique découlant de l'esprit d'entreprendre que nous encourageons délibérément en interne. En tant que sœurs et cousines, elles partagent dès lors la même culture d'entreprise axée sur l'humain ainsi que la même vision holistique de l'entrepreneuriat. Et tout ce qui nous lie est joliment résumé dans la phrase de notre mission : « Créer ensemble une valeur ajoutée durable, fondée sur nos valeurs et notre savoir-faire dans la distribution ». La croissance de notre entreprise découle de la manière dont notre mission et les valeurs-clés ancrées dans notre histoire se traduisent dans nos actions quotidiennes, au service d'un client satisfait.



### Neuf valeurs et points d'attention

La mission de notre entreprise consiste à réaliser une croissance économique sensée, tout en créant une dynamique positive sur les plans écologique et sociétal. 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 nous permettent de parler le même langage dans l'ensemble de notre groupe et constituent la base de notre entrepreneuriat durable.

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 par le client 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. Cet objectif atteint, 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.

# ENTREPRENEURIAT DURABLE



## Pas à pas vers un monde plus durable

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 créer une dynamique positive pour la société et l'environnement, avec en ligne de mire un résultat à long terme. Et non sans ambition, car nous entendons nous profiler comme une référence et une source d'inspiration pour l'entrepreneuriat durable en Belgique.

Notre ambition de durabilité découle d'une nécessité économique lorsque dans les années soixante, nous sommes passés d'un commerce de gros à une chaîne de magasins discount. D'aspect très rudimentaire, ces magasins avaient pour principal atout d'être moins chers que la concurrence. Afin de tenir cette promesse, il nous a fallu faire un maximum d'économies en mettant en place toute une série de solutions créatives. Petit à petit, l'utilisation la plus efficace possible des moyens disponibles est devenue une seconde nature. Cette ambition a évolué vers une prise de conscience éthique et un sens des responsabilités plus larges. Donc, lorsque nous recourons durablement aujourd'hui à des matières premières, à des sources d'énergie et à de la main-d'œuvre, nous ne sommes pas uniquement motivés par des considérations économiques. Par respect pour l'être humain et son environnement, nous entendons également contribuer à un monde meilleur, aujourd'hui et pour les générations à venir.

Convaincus que notre esprit d'entreprendre peut être le moteur d'une évolution durable, nous ne lésinons pas sur les moyens. Ainsi, nous comptons des collaborateurs qui se consacrent à temps plein à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> à rendre les produits plus sains ou à améliorer le bien-être animal. Ces collègues travaillent souvent en étroite collaboration avec différents partenaires de la filière de production et de distribution. Nous privilégions ce type d'approche, car nous sommes convaincus que ce n'est qu'ensemble que nous pourrions faire une différence significative et générer une valeur ajoutée durable pour chaque maillon de la chaîne.

Nous sommes tout à fait conscients du rôle d'exemple que nous remplissons et entendons dès lors contribuer activement à la prise de conscience de la durabilité auprès de l'ensemble de nos partenaires, clients, collaborateurs, etc. Nous croyons pouvoir leur servir de source d'inspiration grâce à nos initiatives afin qu'ils passent à l'action à leur tour.

Nous sommes ambitieux en termes d'entrepreneuriat durable et entendons constituer une référence crédible en la matière. Nous ne sommes pas peu fiers de ce que nous avons d'ores et déjà accompli au fil des années, même si nous sommes conscients que la durabilité est une quête perpétuelle. D'où notre engagement à poursuivre nos efforts pour faire, ensemble, une réelle différence, pas à pas.

## Une source d'inspiration pour nos clients

Au travers d'informations, d'une inspiration et d'assortiments pertinents, nous entendons permettre au consommateur de consommer plus durablement. À l'issue d'une vaste enquête, nous avons sélectionné il y a deux ans les thèmes que les consommateurs prennent à cœur et sur lesquels nous avons/pouvons avoir un impact relativement important : la santé, la société, le bien-être animal et l'environnement.

Les quatre thèmes de la durabilité se sont vu attribuer chacun une icône reconnaissable, que Colruyt Group et les différentes formules de magasins utilisent dans une mesure croissante dans leurs communications. Ainsi, le consommateur peut trouver aisément les informations et les produits qui lui permettront d'opérer des choix à la fois responsables et durables.



pas à pas



# Notre cadre de référence universel en matière de durabilité

En guise de cadre de référence de nos efforts en matière de durabilité, nous nous basons sur les dix-sept Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Nous soutenons pleinement ces objectifs, car ils sont reconnus par l'ensemble des pays et constituent donc un cadre de référence universel pouvant être utilisé par chaque autorité, organisation ou citoyen souhaitant œuvrer à un monde plus durable. Le consensus international autour des objectifs et de l'emploi des langues facilite le regroupement ciblé des forces et l'accomplissement de davantage de progrès conjoints, tant au niveau local qu'au niveau mondial.

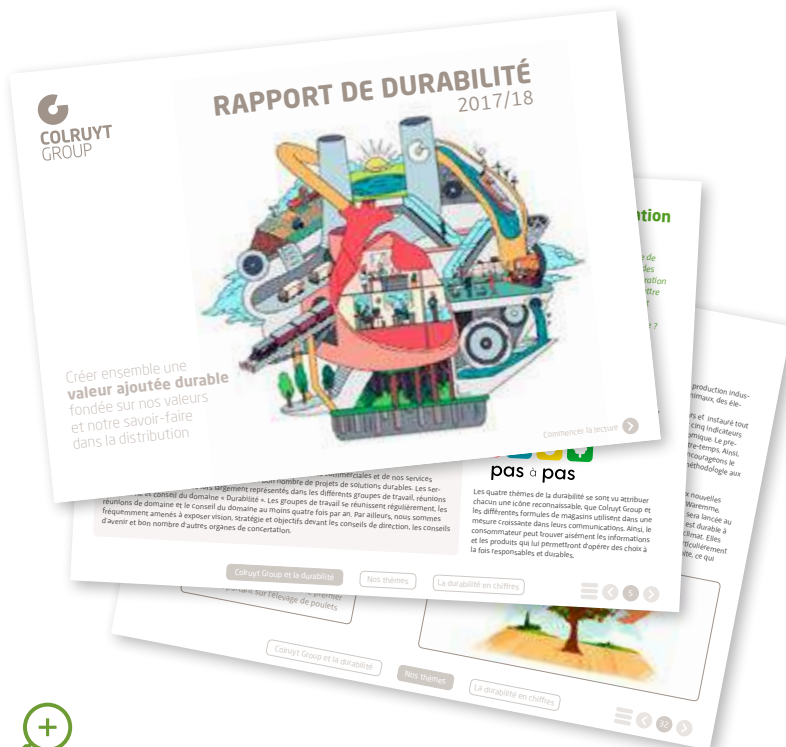
Comptant parmi les premières « Voies » ou premiers ambassadeurs des ODD en Belgique, le groupe s'est formellement engagé en 2017 à porter ces objectifs auprès du grand public. Depuis lors, nous expliquons systématiquement que nos projets contribuent à la réalisation d'un ou de plusieurs ODD. Dans le cadre de notre premier rapport de durabilité, nous avons par ailleurs sélectionné sept objectifs à mettre en avant en guise de points de référence.



## Les dix-sept objectifs s'articulent autour de cinq thèmes portés par les Nations Unies et par notre engagement

- **People** : nous investissons dans un environnement sûr et respectueux où chacun se sent important.
- **Planet** : nous entendons exercer une influence positive sur tout l'écosystème et pour tous les partenaires des filières.
- **Partnership** : nous travaillons de préférence en étroite collaboration avec plusieurs centres de connaissance, groupes d'intérêt, partenaires dans le cadre de filières...
- **Peace** : avec le regard positif que nous portons sur la société et des valeurs telles que la croyance et l'espoir, nous entendons faire une réelle différence, dans le dialogue et en toute transparence.
- **Prosperity** : au départ de notre impulsion économique, nous entendons contribuer à la prospérité et au bien-être, dans le respect de l'homme et de l'environnement.





## Le premier rapport de durabilité est un fait

Le programme en matière de durabilité établi par les Nations Unies fait également office de cadre de référence cohérent pour notre tout premier rapport de durabilité, qui paraît simultanément au présent rapport annuel. Une véritable première, dans la mesure où ce document constitue le premier rapport structuré de la valeur ajoutée sociétale créée par notre groupe.

Parmi les dix-sept Objectifs de développement durable, Colruyt Group en a sélectionné sept qui tiendront lieu, dans les années à venir, de points de référence pertinents et concrets pour l'entrepreneuriat durable du groupe. Nous avons commencé par répertorier les 150 principaux projets de solutions durables du groupe en procédant à une analyse de matérialité. Dans ce cadre, nous nous sommes surtout basés sur les données de Colruyt Group en Belgique étant donné que plus de 90% des activités y sont concentrées. Nous avons ensuite évalué dans quelle mesure chacun de ces projets contribuait à la réalisation d'un ou de plusieurs ODD. Nous avons constaté que la plupart de nos projets avaient un impact sur sept ODD spécifiques, qui font office de points de référence dans notre rapport de durabilité :

- Bonne santé et bien-être
- Énergie propre et d'un coût abordable
- Travail décent et croissance économique
- Consommation et production responsables
- Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
- Paix, justice et institutions efficaces
- Partenariats pour la réalisation des objectifs

Nous traitons pour chaque ODD trois à cinq thèmes sur lesquels notre organisation a un impact et grâce auxquels nous contribuons à la réalisation de l'objectif. Nous faisons également le point sur plusieurs engagements spécifiques à l'aide de chiffres-clés.

## La durabilité dans notre organisation

« Créer ensemble une valeur ajoutée durable », telle est l'essence de notre mission. Mais comment faire en sorte que la pensée durable imprègne réellement le groupe dans toutes ses composantes ? Afin d'ancrer et de suivre en permanence le thème dans l'organisation, nous avons scindé son contenu en trois piliers : Homme, Produit et Environnement. Chaque pilier est associé à ses propres groupes de vision et de travail, sous la houlette d'un membre de l'équipe de direction. Vous trouverez ci-après une sélection des réalisations de l'exercice écoulé regroupées par pilier.



**Homme**



**Environnement**



**Produit**



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



Les fruits et légumes Boni Selection sont emballés dans des barquettes en carton recyclé, qui sont fabriquées à base des déchets de carton de nos magasins et sont plus durables que les anciennes barquettes en pulpe.







## Engagement et débouchés stables pour 2.200 caféiculteurs congolais

La qualité, l'implication et le savoir-faire ne suffisent pas toujours à assurer une réussite économique. À titre d'exemple, la région du Nord-Kivu produit le meilleur café du Congo, mais il n'est pas évident de le commercialiser à un prix correct. Dans le prolongement du travail réalisé par l'ONG Rikolto dans cette province, Colruyt Group a ouvert des débouchés à 2.200 petits caféiculteurs de la coopérative Kawa Kabuya.

En 2017, nous avons convenu d'acheter à coup sûr 28,5 tonnes de grains de café verts par an, soit un cinquième de leur production, durant les trois années à venir. Par ailleurs, nous payons un prix supérieur à celui du marché et versons 60% du montant d'achat en guise d'acompte. Par ce biais, la coopérative paie les agriculteurs lors de la livraison de leur récolte et n'est pas tenue de contracter un crédit-relais coûteux. Grâce à cette bouffée d'oxygène financière, Kawa Kabuya peut investir davantage dans la formation, la qualité et les certificats au profit de l'exportation. Une organisation plus solide, une meilleure qualité et des prix de vente plus élevés stimulent le développement durable de la région. Pendant ce temps, notre atelier de torréfaction interne transforme les grains arabica du Kivu en café de qualité pour Colruyt, OKay et Spar. Notre fonds de scolarisation Colibri Foundation finalise par ailleurs un projet de formation destiné aux jeunes sur place.

### Mélange unique de café

Colruyt Group importe également une grande quantité de café certifié du Burundi et de Colombie. Notre fonds d'entreprise Colibri Foundation y soutient aussi des projets de formation destinés aux jeunes et a mis en contact les cultivateurs. Cet échange a incité notre torréfacteur à composer un mélange unique de café à base de grains du Burundi et de Colombie, en vente chez Spar.

La Colibri Foundation associe souvent les projets de formation à des projets visant la mise en place de filières de production plus durables. Les produits issus de ces filières (café, riz, cacao...) sont mis en vente sous nos marques maison.



### Produit

Œuvrer à un assortiment plus durable équivaut pour nous à créer une valeur ajoutée sur plusieurs fronts à la fois : l'environnement, la santé, la société et le bien-être animal. Un vaste processus, car nous comptons quelque 3.500 produits de marques propres pour le seul département food et les filières menant des matières premières au produit fini sont parfois longues et complexes.

Notre groupe enregistre ses meilleurs résultats en collaborant étroitement avec les différents maillons de la chaîne. Nous avons contribué à la mise en place de filières de production plus durables pour le café, le quinoa et le cacao, générant une valeur ajoutée pour toutes les parties concernées. Les filières de production plus courtes et transparentes sont souvent synonymes de collaboration et de durabilisation simplifiées. Nous établissons de plus en plus de partenariats directs avec des agriculteurs et éleveurs de bétail. Tout bénéficie pour eux, mais aussi pour le consommateur, les animaux, l'environnement...

Par ailleurs, nous nous concentrons sur des produits présentant de gros volumes de vente et pour lesquels de petites modifications produisent de grands effets. Nous miserons donc aussi davantage sur l'écoconception et tiendrons compte de l'empreinte écologique d'un produit sur son cycle de vie, dès son développement.

## 400 tonnes de CO<sub>2</sub> en moins grâce à l'écoconception des langes

Notre processus de durabilité se concentre également sur les produits dont les volumes de vente et l'impact sont conséquents. Par exemple, les langes. Chaque bébé en porte en moyenne 4.250. C'est la raison pour laquelle nous avons conçu les nouveaux langes de notre marque maison Boni Selection selon le principe de l'écoconception. Cela signifie que nous avons tenu compte, lors du développement du produit, de son incidence sur le climat tout au long de son cycle de vie. En collaboration avec le fournisseur, nous avons évalué l'empreinte écologique totale de nos langes et nous sommes attachés sur les facteurs qui avaient le plus d'incidence. Résultat : les langes sont plus absorbants, tout en étant plus fins. Le volume plus restreint permet de réduire de 40 le nombre de camions sur nos routes et de générer 300 tonnes de déchets ménagers en moins par an. L'utilisation d'énergie verte lors de la production des langes permet de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de 400 tonnes par an, soit les émissions moyennes de 143 voitures. Ce projet-pilote s'inscrit dans le cadre d'une étude européenne plus vaste relative au calcul de l'empreinte écologique des produits et a également bénéficié du soutien des pouvoirs publics flamands.



*Nous nous sommes attachés aux facteurs impactant le plus l'environnement en vue de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> lors de la production des langes.*

## Une filière plus courte ? Volontiers !

Les filières plus courtes présentent bon nombre d'avantages : diminution du transport et des pertes alimentaires, savoir-faire local encouragé... C'est la raison pour laquelle nous collaborons plus souvent de manière directe et structurelle avec les producteurs de fruits, de légumes et de viande.

À titre d'exemple, nous avons été le premier distributeur belge à mettre sur pied un projet-pilote avec neuf producteurs de pommes de terre, axé sur une culture et un transport plus durables. Nous avons sélectionné ensemble les variétés les mieux adaptées aux sols locaux et au climat belge et avons convenu de critères de qualité. La première récolte de 5.000 tonnes a été vendue chez Colruyt dès septembre 2017. Ce partenariat nous permet de proposer une qualité encore plus constante à nos clients, tout en garantissant un prix correct

et une sécurité de revenus aux producteurs. Par ailleurs, nous prolongeons la saison belge et limitons l'importation de pommes de terre.

Début 2018, notre groupe a également pu récolter les fruits de la cocreation avec trois producteurs de pommes belges. À cette occasion, nos magasins OKay ont présenté la toute première récolte de Magic Star, l'une des deux nouvelles variétés de pommes spécialement conçues pour notre groupe. Cette première récolte de 15 tonnes était assez limitée en raison de l'étalement de la culture sur trois ans et des conditions météorologiques moins favorables. Ce projet nous permet également d'apporter une triple valeur ajoutée : pour le consommateur, l'environnement et le producteur.





## La sécurité et la santé avant tout

Au cours de l'exercice écoulé, le secteur alimentaire a été régulièrement confronté à des scandales en matière de bien-être animal et de sécurité alimentaire. En tant que relais entre le producteur et le consommateur, nous avons été profondément touchés et avons bien évidemment tenu à prendre nos responsabilités en la matière. D'une part, notre groupe continue à collaborer étroitement avec les différents maillons de la chaîne afin d'éviter toute situation problématique et de durabiliser la production. D'autre part, nous prenons immédiatement des mesures en cas de crise et mettons tout en œuvre pour communiquer de manière aussi transparente que possible avec le consommateur.

Dans ce cadre, nous accordons la priorité absolue à la sécurité et la santé de nos clients, ce qui a notamment été le cas lors de la crise du Fipronil en août 2017. Un contrôle effectué par l'AFSCA (l'Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire) a révélé que nos magasins ne vendaient pas d'œufs contaminés. À ce moment, nous avons tout de même retiré de la vente, par précaution, quelques lots d'œufs de nos marques maison. Leur numéro de lot différait parfois d'un seul chiffre par rapport aux numéros de lot incriminés et nous ne voulions pas créer de confusion chez nos clients. Par ailleurs, les œufs mis en vente dans nos rayons n'ont pas uniquement fait l'objet d'un contrôle par l'AFSCA. Nous avons déjà demandé précédemment à nos fournisseurs de procéder à des analyses supplémentaires de leurs échantillons afin de garantir une sécurité absolue au client.



## Mesures supplémentaires en matière de respect des animaux dans les abattoirs

La viande est et demeure un élément essentiel de notre assortiment. C'est pourquoi Colruyt Group a déjà pris de nombreuses mesures en vue d'améliorer le bien-être animal chez les éleveurs et de s'assurer d'un processus d'abattage respectueux des animaux (le moins de stress et de douleur possible). Les différentes crises ayant révélé certains dysfonctionnements, nous avons imposé, à l'automne 2017, des mesures supplémentaires aux 25 abattoirs belges avec lesquels nous collaborons. Ils ont ainsi dû respecter la convention de la FEBEV (Fédération Belge de la Viande), même s'ils n'en étaient pas membres. Cela signifie que l'abattoir a dû prévoir l'installation de caméras de surveillance à des endroits stratégiques du processus d'abattage et accepter un audit de la Thomas More Hogeschool. Par ailleurs, chaque abattoir a été tenu de désigner un Animal Welfare Officer, chargé de vérifier en permanence si le processus d'abattage se déroule dans le respect des animaux et de faire rapport directement à la direction. Enfin, Colruyt Group a également demandé à Quality Control, un organisme de contrôle, de procéder à plusieurs vagues d'inspections inopinées.

Nous sommes convaincus que nous devons prendre ces mesures, tout en étant conscients que c'est en collaborant, tout d'abord avec nos fournisseurs et, plus largement, avec le secteur et les autorités compétentes, que nous pourrions faire une véritable différence.

*Les mesures supplémentaires destinées aux abattoirs doivent permettre de contrôler encore mieux les abattages et de les poursuivre de la manière la plus respectueuse possible.*







Notre objectif est de  
réduire ensemble notre  
empreinte écologique







## Environnement

Dans presque toutes nos activités, nous tentons de réduire notre empreinte écologique. C'est aussi l'objectif principal de divers projets à long terme. Dans le cadre de notre plan de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, nous investissons par exemple massivement dans l'efficacité énergétique de nos bâtiments. Ainsi, la rénovation de nos magasins et bureaux en ce sens bat son plein et nous avons ouvert les premiers magasins qui ne consomment plus de combustible fossile. Grâce à d'autres innovations en matière de réfrigération et de transport notamment, nous sommes également bien partis pour réduire d'ici 2020 nos émissions relatives de gaz à effet de serre de 20% par rapport à 2008.

Colruyt Group poursuit aussi ses investissements dans la production d'énergie renouvelable. Eoly, notre producteur d'énergie, couvre d'ores et déjà 30% des besoins en électricité du groupe et vise les 100% à terme. Eoly Coopération a permis pour la première fois à des particuliers de devenir copropriétaires d'une éolienne, créant de ce fait une adhésion accrue à l'approvisionnement en énergie durable. Nous explorons également différentes pistes dans l'approche à adopter en matière de déchets sauvages, en investissant par exemple dans des infrastructures supplémentaires de collecte et dans des campagnes encourageant le changement de comportement.

# Moins de déchets sauvages grâce à un changement de comportement

Dans le cadre du plan quinquennal « Ensemble pour moins de déchets sauvages » datant de fin 2015, Colruyt Group continue de s'investir pour s'attaquer à cette problématique. En tant qu'entreprise comptant plus de 29.000 collaborateurs et plusieurs millions de clients, nous trouvons qu'il est important de jouer un rôle d'exemple en la matière et d'encourager les citoyens à changer de comportement. Nous pensons que cette approche est susceptible d'être plus efficace par exemple que l'instauration d'une consigne pour les canettes et bouteilles en plastique. Celle-ci ne solutionnerait qu'en partie la problématique des déchets sauvages et compromettrait aussi la collecte des PMC pourtant bien rodée. Par ailleurs, le ramassage des déchets par le biais du réseau de magasins engendre des coûts supplémentaires que nous devons inévitablement répercuter. Nous avons donc suffisamment de raisons de privilégier une approche globale et un changement fondamental de comportement.

Pour l'initier, Colruyt Group a lancé pour la première fois une campagne d'envergure qui encourage les collègues, les clients et le grand public à réduire ensemble les déchets sauvages. L'exercice précédent, nous avons aussi organisé plusieurs actions de ramassage dans les environs de nos sites. Et nous avons commencé à installer 600 poubelles de tri supplémentaires ainsi que 600 poteaux cendriers sur l'ensemble des parkings des magasins Colruyt et des bureaux et centres de distribution, soit un investissement d'environ EUR 700.000.

# 82,7%

**En 2017, un pourcentage record de nos déchets d'entreprise ont été revalorisés**

## Ramassage des déchets sauvages à vélo

Une réduction efficace des déchets sauvages va de pair avec un passage à l'action aux endroits où de nombreux déchets sont produits, comme les fêtes et les festivals. C'est pourquoi nous mettons des Recycles gratuitement à la disposition des organisateurs soucieux de la propreté de leurs événements : des triporteurs électriques spécialement conçus pour ramasser facilement des PMC et des déchets résiduels. En 2017, nous avons prêté nos triporteurs à 72 reprises à l'occasion de 39 événements, parmi lesquels des grands festivals tels que le Dranouter.

Grâce à l'amélioration continue du tri au fil des années, nous parvenons à valoriser une quantité croissante de déchets et à en incinérer de moins en moins. Ainsi, nous avons largement atteint notre objectif en 2017 en donnant une seconde vie à 82,7% de tous les déchets et excédents. Nous entendons parvenir à un taux de recyclage de 80% au moins dans les années à venir.



## Les premiers magasins exempts de combustibles fossiles sont un fait

Au cours de l'exercice précédent, Colruyt Group a franchi plusieurs étapes importantes dans son engagement visant à réduire, à l'horizon 2020, ses émissions de CO<sub>2</sub> de 20% par rapport à 2008. Nous avons ouvert deux nouveaux magasins de proximité OKay (Stavelot et Viroinval) sans gaz naturel ni mazout. La chaleur résiduelle générée par les installations de réfrigération y est récupérée pour chauffer le magasin. Ainsi, un magasin sans chaudière permet de réduire de 99% les émissions de CO<sub>2</sub> liées au chauffage par rapport à un magasin classique.

La chaleur résiduelle d'une installation de réfrigération est généralement libérée en plein air. Mais les deux magasins-tests sont équipés d'installations de réfrigération au propane particulièrement adaptées à l'exploitation de la chaleur résiduelle. Par ailleurs, ils sont très bien isolés et peuvent dès lors être totalement chauffés au moyen de la chaleur résiduelle de l'installation de réfrigération. Si un appoint de chauffage est malgré tout nécessaire durant l'hiver, nous recourons à de l'électricité 100% verte produite par notre producteur d'énergie durable Eoly.

Après une année de tests, il est apparu que la récupération de chaleur suffisait également en hiver. Nous avons dès lors décidé de déployer le système dans les nouveaux magasins ainsi que dans ceux à rénover.



## 234 bâtiments seront transformés en magasins basse énergie

La rénovation énergétique de magasins construits avant 2007 devrait également engendrer une nette réduction de nos émissions de CO<sub>2</sub>. Cette vague de rénovations s'étale sur une période de douze ans et représente un investissement de quelque EUR 35 millions. Fin 2017, nous avons déjà transformé quatorze bâtiments en magasins basse énergie, et sept autres points de vente viendront s'y ajouter fin 2018. Nous entendons rénover 234 magasins d'ici 2029 pour ne plus disposer que de points de vente basse énergie. Nos émissions totales de CO<sub>2</sub> en seront réduites de pas moins de 3%, ce qui correspond aux émissions annuelles de chauffage de 1.480 foyers.

La rénovation énergétique permet également de préparer les magasins à l'introduction, à terme, d'autres techniques durables et innovantes, telles que les pompes à chaleur. Il en découle aussi d'autres avantages : diminution des courants d'air et meilleur apport d'air frais, ce qui, par ailleurs, est synonyme de confort accru pour nos collaborateurs et nos clients.



## MOBILITY IS A SERIOUS GAME



## Vers une mobilité plus durable par le jeu

Tout le monde est concerné par la mobilité, une question dans le cadre de laquelle Colruyt Group tient également à assumer son rôle sociétal et à chercher des solutions. À cet effet, nous avons développé l'année passée le tout nouveau jeu « Mobility is a serious game » en collaboration avec cinq partenaires. Les participants évoluent dans le rôle d'un autre acteur social, ce qui leur confère une nouvelle vision de la problématique de la mobilité et stimule la connexion. Ce regard neuf peut s'avérer utile en vue de parvenir ensemble à de nouvelles idées et des solutions originales. Le jeu est en vente au prix de EUR 25 auprès de l'organisme The Shift à Bruxelles et peut aussi être téléchargé sur leur site web.

Nous avons présenté le jeu en juin pendant le congrès sur la mobilité « Connecting the Dots », qui s'est tenu à notre siège et lors duquel nous avons réuni différents acteurs de la société. En effet, nous partons du principe que des avancées ne sont réalisables que lorsque l'ensemble des parties concernées opèrent main dans la main et passent à l'action. Le congrès et le jeu constituaient des initiatives émanant de six partenaires : Colruyt Group, la VUB, Inland Navigation Europe, Durabrik, Fockedeij et Netwerk Duurzame Mobiliteit.

## 1.200 citoyens investissent dans l'énergie éolienne

Colruyt Group recourt exclusivement à de l'électricité verte et produit actuellement déjà plus de 30% de sa consommation électrique à l'aide d'éoliennes et de panneaux solaires. Nous avons créé Eoly Coopération l'année dernière afin d'augmenter l'adhésion aux énergies renouvelables dans la société. Cette SCRL permet à des particuliers d'investir dans des parcs éoliens de notre producteur et fournisseur d'énergie Eoly. En leur qualité de copropriétaires, ils contribuent à un approvisionnement en énergie plus durable et ont droit à un dividende.

La première éolienne d'Eoly Coopération est opérationnelle depuis octobre 2017 et a été inaugurée en grande pompe en novembre en présence du ministre Bart Tommelein. Le capital

nécessaire, à savoir EUR 4 millions, a été réuni en à peine six semaines par 1.200 coopérateurs. Cet enthousiasme encourage la coopérative à investir également dans une éolienne financée par ses coopérateurs dans de futurs parcs éoliens d'Eoly.

L'éolienne en question fait partie de notre récent parc éolien à Hal, qui compte au total trois éoliennes. Elles produisent conjointement chaque année 17.260 MWh d'électricité, ce qui correspond à la consommation annuelle de 5.100 foyers. Eoly a également déjà obtenu des permis pour deux nouveaux parcs éoliens comptant sept éoliennes en Wallonie. Pour en savoir plus sur Eoly, reportez-vous aux pages 83 et 84.







**Nous nous efforçons  
d'aider les défavorisés**

*Plus de cinquante jeunes issus des quatre coins du monde se sont rencontrés lors des Tomorrow's Voices. Ils se sont penchés ensemble sur le thème du « leadership personnel ».*



## Les jeunes font entendre leur voix



Notre fonds d'entreprise Collibri Foundation soutient depuis des années déjà des projets de formation pour des jeunes en difficulté, aussi bien en Belgique qu'à l'étranger. L'échange entre différents projets et cultures pouvant être source d'inspiration et de connexion, nous avons réuni plus de cinquante jeunes issus de quatre projets éducatifs à notre siège en octobre 2017 à l'occasion de la première édition de Tomorrow's Voices.

Ces jeunes ont suivi une session de « leadership personnel » avec le coach de talents Luk Dewulf. Ils y ont réfléchi à la manière dont ils peuvent inciter d'autres jeunes à prendre leur avenir en main. Les participants ont ensuite mis leurs talents à profit pour élaborer une campagne destinée aux jeunes de leur âge. Puis, ils ont soumis leurs idées à un jury composé de quatre experts, dont le CEO Jef Colruyt. L'interaction entre les équipes et avec le jury a été une expérience pleine d'inspiration pour tous.

25 jeunes Bruxellois du projet BOOST, qui aide de jeunes talents à décrocher leur diplôme de l'enseignement secondaire et à franchir avec succès le pas vers l'enseignement supérieur, ont pris part à l'événement. L'organisation belge YOUCA (Youth for Change and Action) y était représentée par cinq participants flamands et douze jeunes provenant du Salvador. Quatre étudiants fraîchement diplômés, qui participaient à notre projet en Indonésie et qui étaient à ce moment en stage au sein de Colruyt Group, y ont également pris part.



## 110 villes et communes participent d'ores et déjà à un projet social

Rendre l'alimentation saine et équilibrée accessible à tous, tel est le but du programme « À table pour 1, 2 ou 3 euros » initié par Colruyt. Plus de 2.400 ménages se sont d'ores et déjà inscrits en l'espace d'un an et demi. Nous les atteignons en collaboration avec des organisations sociales dans 110 villes et communes belges. Tous les quinze jours, les participants reçoivent un fascicule contenant six recettes savoureuses, saines, simples et adaptées aux enfants, pour 1, 2 ou 3 euros par personne maximum.



### Homme

Nous prenons de nombreuses manières nos responsabilités en matière de bien-être et de santé de nos collaborateurs, de nos clients, de nos fournisseurs et de la société au sens large. À titre d'exemple, nous avons lancé une plate-forme en ligne qui aide à faire les courses pour autrui. Cet outil permet aux personnes qui ont plus de mal à se rendre en magasin de s'approvisionner, et stimule également le contact entre les gens, ce qui est une bonne chose à une époque où la tendance à l'isolement et le repli sur soi s'accroissent. Par ailleurs, Colruyt Group a développé plusieurs outils numériques permettant au client de faire les bons choix eu égard à son régime alimentaire individuel.

Des choix alimentaires réfléchis impliquent une offre adéquate. C'est la raison pour laquelle nous améliorons continuellement la composition nutritionnelle de nos marques maison et réduisons les teneurs en sel, en sucre et en matières grasses de nombreux produits. Ces deux dernières années, 50.000 consommateurs au total ont testé et approuvé quelque 1.300 produits nouveaux et adaptés.

Nous nous efforçons également d'aider les personnes défavorisées et investissons par exemple dans la formation de jeunes à travers le monde.



## Faciliter les courses pour autrui avec Apporto

À une époque où la tendance à l'isolement et le repli sur soi s'accroissent, nous entendons créer aussi une valeur ajoutée sur le plan social. Voilà pourquoi nous avons lancé une plate-forme qui aide à faire les courses pour autrui. Sous le slogan « Livré avec plaisir, reçu avec joie ! », la plateforme de courses Apporto met en contact les personnes disposées à faire les courses pour autrui et celles qui ne peuvent pas se rendre en magasin pour une raison X ou Y et souhaitent être livrées (à domicile). La plate-forme s'adresse aux personnes qui regroupaient déjà leurs courses auparavant, mais aussi à celles qui ne se connaissent pas encore.

Pour y accéder, il suffit de télécharger l'app Apporto pour smartphone, disponible gratuitement dans l'App Store et sur Google Play. Le principe est simple : vous préparez votre liste de courses dans l'app et indiquez l'heure ainsi que le lieu de livraison souhaités. Apporto compare votre demande avec vos contacts ou l'ensemble de la communauté Apporto ayant l'intention d'aller faire des courses chez Colruyt, OKay, Bio-Planet ou Spar. L'app fusionne les listes de courses et les affiche de manière claire, facilitant de cette manière les achats. Les deux parties conviennent également d'une indemnité éventuelle et règlent celle-ci en espèces ou avec une app bancaire lors de la livraison.

Pour les personnes moins initiées à la technologie numérique, Apporto a développé une plate-forme téléphonique. La première application – la « Samana Boodschappenlijn » – a été déployée dans toute la Flandre.



*Apporto aide à faire les courses pour autrui. La plate-forme connecte les personnes qui ne peuvent pas se rendre en magasin aux utilisateurs des environs qui ont l'intention d'aller faire des courses.*



## De meilleures conditions de travail chez nos fournisseurs

Les investissements que nous consentons dans des audits sociaux et la formation engendrent progressivement des améliorations des conditions de travail chez nos fournisseurs dans les pays à risques. C'est ce qu'a révélé le rapport 2017, qui comprenait des résultats d'audits de 552 usines non-food, entreprises agricoles et alimentaires, surtout en Chine et en Asie du Sud-Est. Les conditions de travail dans la majorité d'entre elles étaient suffisantes pour poursuivre notre collaboration, au contraire de dix-huit producteurs qui ont refusé un audit ou ont obtenu de mauvais résultats et n'étaient pas disposés à intervenir.

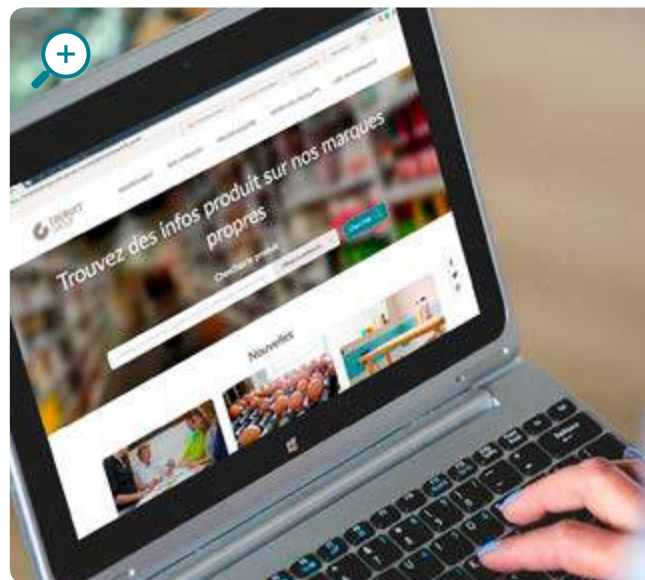
## Des choix alimentaires réfléchis grâce à des informations transparentes sur les produits

À une époque marquée par une surabondance d'informations, il n'est pas évident d'opérer des choix alimentaires sains. Parallèlement, de plus en plus de gens veulent ou doivent se nourrir de manière réfléchie et responsable, par nécessité, pour leur propre bien-être ou celui de la planète. C'est la raison pour laquelle nous prenons de nombreuses initiatives afin d'informer le consommateur le plus facilement possible et de l'aider à opérer des choix plus sains et personnalisés.

Notre nouveau site web Rechercheproduit.be rassemble les informations les plus diverses sur l'ensemble des produits alimentaires de nos marques maison. Il offre tout d'abord un support aux personnes souffrant d'une allergie ou d'une intolérance alimentaire, qui peuvent filtrer leurs recherches dans l'ensemble de notre assortiment sur la base de (traces de) l'un des 14 allergènes définis par la loi ou de plusieurs d'entre eux. De même, les végétariens, végétaliens ou amateurs de produits bio y trouvent facilement les produits qui leur conviennent. Pour chaque produit, l'utilisateur peut consulter la liste des ingrédients, les valeurs nutritionnelles, des conseils en matière de conservation et de préparation, des informations relatives à leur caractère durable... Ultérieurement, le site pourra également enregistrer les profils personnels et faciliter ainsi davantage encore la recherche.

Par ailleurs, les consommateurs peuvent s'inscrire à des tests de goût sur Rechercheproduit.be et commenter par ce biais la composition de nouveaux produits ou l'adaptation de produits existants.

Outre Rechercheproduit.be, Colruyt Group propose d'autres outils aidant le consommateur dans ses choix alimentaires. Notamment l'app SmartWithFood, pionnière dans le domaine des informations alimentaires numériques sur mesure. Cette application identifie le code-barres de quelque 20.000 produits de marques maison et nationales disponibles chez Colruyt, OKay, Bio-Planet et Spar. Elle renseigne immédiatement si le produit scanné est adapté à un ou plusieurs profil(s) personnel(s) et propose également des alternatives. Le système tenait déjà compte d'intolérances au gluten et au lactose, et tient compte désormais aussi des préférences (quantité de matières grasses, de sucre, de calories...).





# Activités

- 44 Commerce de détail
- 70 Commerce de gros
- 76 Foodservice
- 80 Autres activités
- 87 Activités corporate
- 98 Colruyt Group en chiffres





## COMMERCE DE DÉTAIL

L'exercice écoulé, ces activités ont vu leur chiffre d'affaires progresser de 3,2% pour s'établir à EUR 7.551 millions. Le commerce de détail englobe les formules Colruyt Meilleurs Prix, Collect&Go, OKay, Cru, Bio-Planet, Colruyt France, Dreamland, Collishop et Dreambaby. Les résultats de Colruyt Group Fine Food sont également repris dans le « Commerce de détail », de même que les participations dans le groupe de magasins de vêtements ZEB, dans MyUnderwear24 et dans Newpharma.

45 Colruyt Meilleurs Prix

50 Collect&Go

52 OKay

55 Cru

56 Bio-Planet

58 Colruyt France

60 Dreamland

63 Collishop

64 Dreambaby

66 Colruyt Group Fine Food

68 Participations





# colruyt meilleurs prix

**Colruyt Meilleurs Prix** s'adresse principalement aux familles avec enfants, 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 de 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 personnels.


Colruyt Meilleurs Prix propose de manière cohérente et depuis plus de 40 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 situés aux quatre coins du pays. Un concurrent pratique tout de même un prix inférieur ? Colruyt baisse immédiatement son prix.

° 1976

 **EUR 5.828 millions**  
de chiffre d'affaires (+ 2,0%)

 **239 magasins**  
(dont 4 au Luxembourg)

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

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

 **Plus de 14.600**  
collaborateurs en ÉTP

 **Meilleurs Prix**

 **colruyt.be**

Colruyt réussit à maintenir sa position sur un marché du détail difficile, mature et soumis à une forte pression promotionnelle. Le chiffre d'affaires de Colruyt en Belgique et au Luxembourg a enregistré une croissance de 2,0%. Cette hausse s'explique notamment par l'afflux de nouveaux clients et par l'augmentation du panier d'achats moyen. L'inflation a également joué un rôle positif. La météo favorable au printemps 2017, une fin d'année remarquable et les effets positifs de Pâques ont contribué au bon résultat. À l'inverse, la météo estivale en demi-teinte a entraîné un impact négatif.

Grâce à son modèle compétitif, à son efficacité logistique et à la collaboration internationale au niveau des achats, le détaillant peut continuer à appliquer de manière cohérente sa stratégie unique des meilleurs prix. Le COO Frans Colruyt : « Nous ne dérogeons pas à notre promesse des meilleurs prix. Nous réagissons à toutes les promotions de nos concurrents et adaptons notre prix de manière cohérente. Un contrôle efficace des coûts opérationnels nous permet d'afficher une rentabilité similaire. »

## 10.850 m<sup>2</sup> supplémentaires

Deux nouveaux magasins sont venus compléter le tableau durant cet exercice. Le Colruyt de Wemperhardt a ouvert ses portes en novembre au Luxembourg et celui d'Épinois lui a emboîté le pas à la fin du mois de mars 2018. Treize succursales ont été agrandies et deux magasins ont intégré un bâtiment flambant neuf et plus spacieux. Au total, ce sont donc 10.850 m<sup>2</sup> de surface commerciale supplémentaire qui ont été créés. Au 31 mars, la Belgique et le Luxembourg comptaient 239 magasins Colruyt.

## Poursuite du déploiement de la nouvelle génération de magasins

Le déploiement des magasins Colruyt de dernière génération est arrivé à son terme. Durant l'exercice écoulé, seize magasins ont été transformés et dotés de ce nouveau concept, et 42 magasins en ont adopté le look & feel. À la clôture de l'exercice, le compteur affichait 52 nouveaux magasins et 172 magasins arborant ce nouveau look & feel. Le nouveau concept fait la part belle aux meilleurs prix et permet aux clients de faire leurs courses de manière plus agréable et efficace. Au début du mois de janvier, Colruyt a remplacé sa dernière boucherie traditionnelle par une nouvelle boucherie

libre-service. Désormais, les clients n'y utilisent plus les formulaires de commande, mais choisissent personnellement leur viande dans un vaste meuble réfrigéré. Les bouchers, qui découpent et emballent la viande sur place, continueront à aider et à informer les clients.

## Colruyt reste le moins cher

Selon l'organisation de défense des consommateurs Test-Achats, Colruyt reste l'enseigne la moins chère du pays. Dans son étude de prix annuelle, Test-Achats a comparé 237 points de vente de dix-neuf chaînes de magasins et a relevé un peu plus de 48.000 prix. Dans son rapport d'été/hiver, le bureau d'études indépendant GfK désigne également Colruyt comme étant le moins cher.





## Bébé À Bord

Colruyt entend servir ses clients à chaque étape de leur vie. Voilà pourquoi l'enseigne a lancé « Bébé À Bord » durant cet exercice. Au travers de diverses actions, le détaillant assiste les (futures) mamans durant leur grossesse et après la naissance de leur bébé. Ainsi, elles se voient notamment remettre des boîtes d'essai contenant des échantillons, un bon « Fête de naissance » et reçoivent des e-mails au contenu sur mesure. Réservations et enlèvements passent par Collect&Go, qui se profile comme le canal en magasin idéal durant la grossesse et après la naissance. Dreambaby, le spécialiste des articles pour bébés, contribue à la création du contenu pour ce projet.

## Répondre aux nouveaux besoins des clients

Colruyt accueille toujours plus de clients aux modes de vie très divers : végétariens, véganes, Musulmans, personnes souffrant d'intolérances ou d'allergies alimentaires... En adaptant son assortiment, entre autres, Colruyt répond de manière plus appropriée à leurs besoins. À titre d'exemple, l'enseigne propose des gammes adaptées sans gluten, sans lactose ou sans produits d'origine animale. Par ailleurs, certains magasins disposent d'un assortiment multiculturel comprenant des produits spécifiques, tels que le boulgour, des épices et du thé.

Colruyt examine également en permanence les possibilités de répondre aux nouveaux modèles familiaux et au vieillissement de la population. Ainsi, le détaillant propose à présent davantage d'emballages au format plus réduit et de prêt-à-consommer. Après quelques tests réalisés au niveau local, la boucherie propose depuis le second semestre plusieurs plats préparés. Ces plats sont préparés et composés sur place par les bouchers. Le succès rencontré par les plats traiteur démontre qu'un nombre croissant de clients recherchent la facilité et la simplicité. Par conséquent, Colruyt entend élargir progressivement son offre dans toutes les boucheries.



**L'app MyColruyt  
compte d'ores et déjà  
400.000 utilisateurs**

## Fonctionnalités supplémentaires pour MyColruyt

Lors de l'exercice précédent, le détaillant a lancé l'app « MyColruyt » pour Android et iOS. Beaucoup de fonctionnalités sont venues enrichir l'app entre-temps. Ainsi, les clients peuvent classer leur liste de courses selon l'aménagement de leur magasin Colruyt habituel. Cette fonctionnalité leur permet de faire leurs achats encore plus facilement et rapidement. Ils peuvent également indiquer une préférence pour les produits sans gluten, sans lactose, végétariens, véganes, sans alcool et/ou Halal. Un pouce présente les produits appropriés, tant pour les marques maison que pour les marques nationales. Lorsque les clients ont dressé leur liste de courses, ils peuvent aussitôt réserver auprès de Collect&Go. Colruyt prévoit de nombreuses mises à jour durant l'exercice à venir. Au 31 mars 2018, environ 400.000 personnes avaient téléchargé l'app.





Avec sa Box repas, Colruyt s'adresse aux familles avec enfants qui entendent préparer des repas savoureux et nourrissants malgré un emploi du temps chargé.



### Colruyt lance sa propre Box repas

En octobre 2017, Colruyt a lancé sa Box repas, qui s'adresse spécialement aux familles avec enfants. Inspirée par le site « En Cuisine », cette boîte contient les ingrédients et les fiches de recette pour trois repas. Les clients peuvent aisément réserver le colis par le biais de Collect&Go et le retirer dès le lendemain de la réservation, un concept unique sur le marché belge. Colruyt garantit également le meilleur prix sur la Box repas.

Si le détaillant a commencé par treize points d'enlèvement, principalement en Flandre orientale et alentours, les nombreuses réactions positives des clients ont poussé Colruyt à étendre ce nombre. Depuis le 12 mars, les clients peuvent se rendre dans 72 points d'enlèvement, répartis en Flandre, en Wallonie et à Bruxelles.

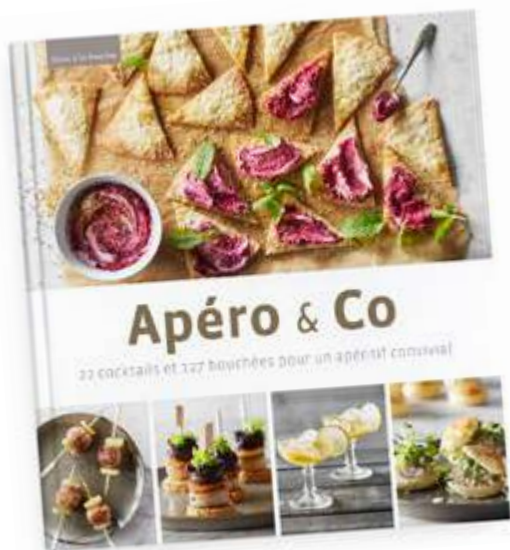
### Large plate-forme pour les partenariats et les initiatives sur le plan sociétal

Durant l'exercice écoulé, Colruyt a proposé temporairement dans son assortiment les truffes au chocolat de la Confiserie Elise. Cette chocolaterie a fait un passage dans Tytgat Chocolat, une série TV flamande particulièrement suivie. À l'achat de chaque boîte, cinquante cents étaient reversés à l'ASBL Downsyndroom Vlaanderen. Les truffes étaient également en vente chez OKay et Spar. En outre, Colruyt a offert une large plate-forme à Wonky, une start-up transformant les « légumes moches » en sauces dip saines. Cette approche s'inscrit parfaitement dans le cadre de la lutte contre les pertes alimentaires menée par Colruyt depuis des dizaines d'années. Ainsi, le détaillant peut également assumer son rôle sociétal à l'aide de partenariats.

### Alliance européenne stratégique pour les achats

Colruyt Group est membre du groupement d'achat européen AgeCore. Le groupe joint ses forces à celles de cinq partenaires internationaux : l'italien Conad, le suisse Coop, l'allemand Edeka, l'espagnol Eroski et le français Intermarché. En sa qualité de membre, Colruyt Group peut effectuer des achats à des prix compétitifs sur le marché européen. AgeCore œuvre pour les marques nationales connues et les marques propres. Par ailleurs, le groupe peut échanger connaissances et expérience avec les autres membres, ce qui ouvre des perspectives de croissance et de synergie. AgeCore est la plus grande alliance d'achat stratégique d'Europe. Les six distributeurs jouissent d'un positionnement de marché fort et d'un réseau de magasins très étendu dans huit pays : Belgique, Allemagne, France, Italie, Pologne, Portugal, Espagne et Suisse.





## Ces trente dernières années, plus de 4 millions de livres de cuisine Colruyt sont passés par les caisses des magasins

### Lancement du livre « Apéro & Co »

Pour son 34<sup>e</sup> livre de cuisine, l'équipe culinaire de Colruyt a résolument joué la carte de la convivialité et de l'ambiance chaleureuse. Cocktails, sauces dip, toasts, tapas... Le nouveau livre « Apéro & Co » ne manque assurément pas d'inspiration. Depuis plus de trente ans déjà, l'équipe En Cuisine crée des recettes pour les clients de Colruyt. Tous les ingrédients sont naturellement disponibles chez Colruyt. Les livres de cuisine sont rédigés, conçus et imprimés au sein de Colruyt Group. Ces trente dernières années, plus de quatre millions d'exemplaires sont déjà passés par les caisses.

### Nouveau magasin au Luxembourg

Un nouveau magasin Colruyt a ouvert ses portes à Wemperhardt durant le mois de novembre et a réussi à afficher de bons résultats d'entrée de jeu. Voilà qui porte à quatre le nombre de magasins présents au Grand-Duché de Luxembourg. Toutes les succursales luxembourgeoises réalisent les prévisions et affichent une rentabilité positive. Tout comme en Belgique, les clients y trouvent à coup sûr les meilleurs prix. Par ailleurs, les magasins Colruyt luxembourgeois jouent la carte de la culture locale en proposant des produits régionaux et portugais. Trois nouvelles ouvertures de magasin sont prévues pour les années à venir.

### Couronné détaillant de l'année par les consommateurs

Colruyt a décroché le titre de « Retailer of the Year ». L'enseigne a obtenu le score final le plus élevé, tous canaux confondus, dans l'enquête menée par Qrf auprès des consommateurs. Un prix de durabilité a également été décerné pour la première fois cette année. Colruyt a ravi d'emblée une place dans le top cinq des entreprises les plus durables de Belgique. Plus de 187.000 personnes au total ont pris part au vote.



### Stimuler l'esprit d'entreprendre

L'été passé, le webshop Grands vins a exposé son offre à ses clients d'une manière pour le moins accessible. Le bar à vins mobile « Château Remorque » s'est rendu sur de nombreux parkings Colruyt. Les clients pouvaient y déguster gratuitement du vin et en commander. Le Château Remorque est l'œuvre du conseiller en vin du Colruyt de Zottegem. Il a lancé l'idée par le biais d'IDnet, la boîte à idées de Colruyt Group. Il a ensuite obtenu un budget pour mettre un test sur pied et a constitué une équipe de projet. Grâce à des initiatives telles que le Château Remorque, Colruyt Group entend stimuler l'esprit d'entreprendre auprès des collaborateurs tout en renforçant l'ancrage local de ses magasins.





### Liquid Ice : déploiement terminé pour les produits frais

Depuis cet exercice, pratiquement tous les produits frais de Colruyt, OKay et Bio-Planet sont livrés dans des charrettes réfrigérées à la glace liquide. À présent, un peu plus de 6.600 Liquid Ice Containers (LIC) sont en circulation, avec à la clé une limitation drastique des émissions de CO<sub>2</sub>. La glace liquide est produite grâce à l'électricité verte produite en gestion propre et réutilisée en permanence. Grâce à son autonomie et à son volume de chargement accrus, l'impact d'un LIC sur le changement climatique se révèle 58% inférieur à celui d'une charrette réfrigérée classique.

Parallèlement, Colruyt Group ne ménage pas ses efforts pour développer une variante du Liquid Ice Container pour les produits surgelés. Les ingénieurs s'affairent d'ores et déjà à la construction d'une grande unité de production de glace liquide. Par ailleurs, le groupe examine la possibilité de concevoir une charrette réfrigérée de taille plus réduite pour les supermarchés de proximité Spar.



## 6.600 LIC transportent de 95 à 99% des produits frais

### Amélioration continue de l'efficacité logistique

Le département logistique œuvre tout au long de l'année à la stabilité et à la continuité de ses systèmes et de ses flux de marchandises. Sans grand changement technologique, Colruyt est parvenue à générer jusqu'à 5% de gain de productivité dans ses centres de distribution.

### CITRUS : système de transport intelligent pour camions

Cet exercice a vu débiter les premiers tests du projet CITRUS (Cooperative Intelligent Transport Systems for Trucks). À la mi-février, les premiers chauffeurs de camion ont commencé à utiliser l'app « Companion ». Cette application envoie des alertes aux chauffeurs sur le point de rencontrer des problèmes de circulation. Ainsi, ils sont en mesure d'adapter leur vitesse ou leur itinéraire grâce à des informations en temps réel. Ce système contribue à la fluidité intelligente du trafic et est notamment censé prévenir les collisions par l'arrière et sur les bandes d'arrêt d'urgence.

CITRUS est un projet d'un consortium d'entreprises et d'instances publiques qui sera subventionné par la Commission européenne pendant trois ans. Il a pour but d'améliorer la sécurité routière sur les routes belges, de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> et de favoriser la mobilité. Le projet s'inscrit dans le cadre plus large de la stratégie de Colruyt Group, qui œuvre autant que possible à une mobilité plus durable.

### Premier écomcombi en Wallonie

Le brasseur AB-Inbev teste avec Colruyt Group un camion extralong (écomcombi) qui peut transporter 38 palettes, soit douze de plus qu'un camion classique. Le premier écomcombi à sillonner les routes wallonnes relie la brasserie de Jupille au centre de distribution Colruyt d'Ollignies et est chargé de consignes pour les trajets retour. En règle générale, il fait l'aller-retour (300 km) deux fois par jour, soit 500 à 750 trajets par an. Les trajets évités en camion traditionnel permettent de désengorger les routes et de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de 22%, soit 21 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.





Collect&Go est le **service de courses en ligne** de Colruyt Group. Il se distingue par son savoir-faire, sa fiabilité et ses produits frais de qualité. Les clients qui confient leurs achats à Collect&Go peuvent s'attendre à un service exceptionnel : les collaborateurs sélectionnent les meilleurs produits avec soin.

Les clients choisissent parmi l'**assortiment de Colruyt ou Bio-Planet** et réservent leurs courses sur le site web ou l'app. S'ils optent pour l'assortiment Colruyt, ils bénéficient systématiquement du meilleur prix en ligne. S'ils réservent avant minuit, ils peuvent retirer leurs courses dès le lendemain dans le point d'enlèvement et à l'heure de leur choix.

Collect&Go compte **186 points d'enlèvement** en Belgique et au Luxembourg, dont 176 appartenant à un magasin Colruyt, les dix autres étant des points d'enlèvement en site propre. Dans les trois drive-in Collect&Go, les collaborateurs placent les courses directement dans le véhicule du client.

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.

° 1999



**186 points d'enlèvement**  
en Belgique et au Luxembourg



**Plus de 350**  
collaborateurs en ÉTP



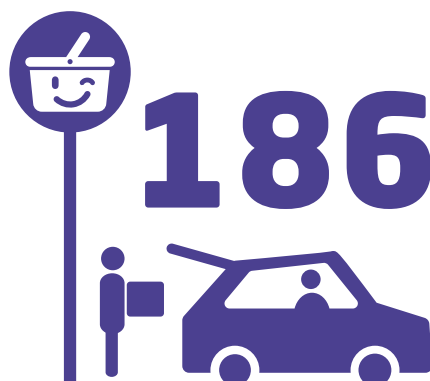
**Nous faisons les courses pour vous**



**collectandgo.be**

Collect&Go peut se féliciter de son succès au cours de l'exercice écoulé. Colruyt Group a réalisé un chiffre d'affaires en ligne de EUR 370 millions, dont la majeure partie provient de Collect&Go. Le service d'achat en ligne a une nouvelle fois enregistré une croissance notable de son chiffre d'affaires sur un marché fortement concurrentiel. Collect&Go demeure le leader du marché alimentaire belge en ligne.

Collect&Go a battu plusieurs records durant cet exercice. À titre d'exemple, la période de fin d'année a une nouvelle fois été particulièrement couronnée de succès. Le service d'achat en ligne remarque que les clients optent pour la facilité proposée par le retrait de leurs achats, à plus forte raison durant la période chargée des fêtes. Collect&Go continue dès lors de se profiler comme le service d'achat en ligne le plus convivial et le plus fiable, ce qui s'est traduit durant cet exercice par l'afflux d'un peu plus de 80.000 nouveaux clients.



## Déjà 186 points d'enlèvement

Durant cet exercice, Collect&Go a ouvert sept nouveaux points d'enlèvement appartenant à un magasin Colruyt. Et un a été fermé, ce qui porte le total à 186 points d'enlèvement, dont dix en site propre. Lors du prochain exercice également, Collect&Go continuera à œuvrer, selon la densité régionale, à un réseau maillé de points d'enlèvement. Ainsi, le service d'achat en ligne entend se trouver au plus près du client et prévoit l'ouverture de onze nouveaux points d'enlèvement durant le prochain exercice. Onze points d'enlèvement existants seront agrandis. Un test impliquant quelques points d'enlèvement chez OKay figure également au programme. Pour en savoir plus, reportez-vous à la page 54.

## Assortiment bio plus étendu

Depuis cet exercice, Collect&Go propose l'intégralité de l'assortiment de Bio-Planet, à l'exception des produits surgelés. Les produits sont préparés dans six magasins bio et les clients peuvent les retirer dans quatre-vingts points d'enlèvement. Bio-Planet et Collect&Go entendent poursuivre leurs investissements dans leur offre bio en ligne au prochain exercice également. Le nombre de points d'enlèvement et de magasins de préparation continuera donc à augmenter.

## Préparation encore plus efficace

Durant l'exercice précédent (2016/17), Collect&Go a lancé un nouveau système de préparation en magasin pour PDA (ordinateur de poche), permettant aux collaborateurs de préparer les réservations dans les magasins Colruyt et Bio-Planet. Le service d'achat en ligne a profité du présent exercice également pour poursuivre l'amélioration de cette application. Résultat : un gain de temps de deux minutes par réservation.

## Le site web poursuit son évolution

Collect&Go poursuit ses investissements dans de nouvelles fonctionnalités pour son site web et son app. Lorsque les clients







## Collect&Go prévoit 11 nouveaux points d'enlèvement au prochain exercice

lancent une recherche, ils voient désormais apparaître les produits issus de leur historique d'achats. Les conditions d'octroi d'une remise ou la quantité de produits à ajouter à leur panier pour obtenir cette remise s'affichent encore plus clairement. Par ailleurs, le site web a été indexé, ce qui facilite la recherche de résultats sur Google. Collect&Go a également mis en place une connexion rapide entre son module de réservation et l'app MyColruyt. Pour obtenir un complément d'informations à ce sujet, reportez-vous à la page 46. Ces mises à jour permettent à Collect&Go de poursuivre la réalisation de sa mission : simplifier les achats en ligne.

### Premiers tests de livraison à domicile

Collect&Go croit au potentiel supplémentaire offert par les livraisons à domicile, un domaine qui connaît une demande manifeste. Voilà pourquoi le service d'achat en ligne entend lancer quelques tests en 2019. Mais Collect&Go place haut la barre de la durabilité. Les livraisons à domicile devront donc

s'effectuer à tout le moins avec des camionnettes hybrides ou au gaz naturel.

### Succès des produits frais

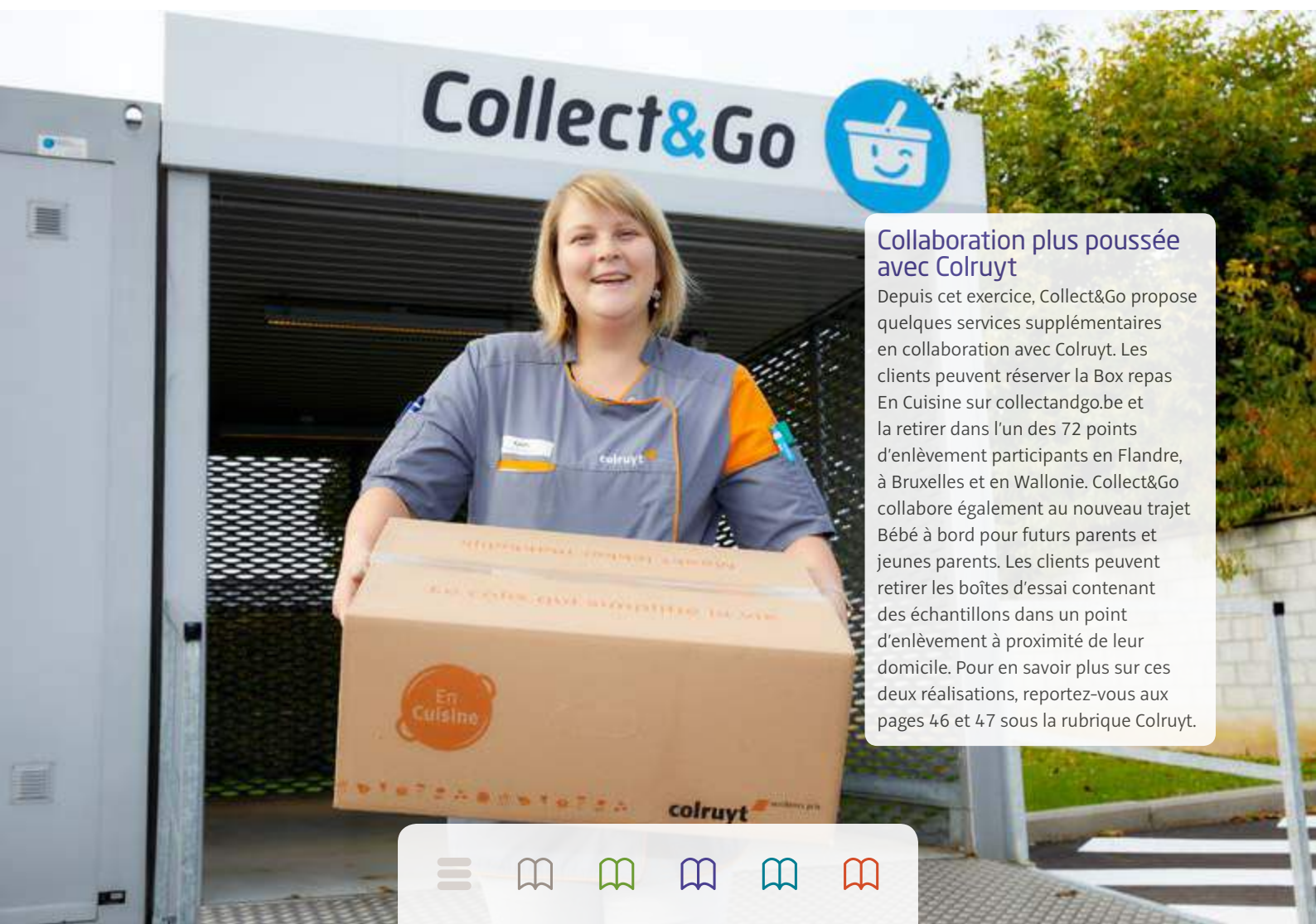
Les clients Collect&Go achètent considérablement plus de produits frais que les clients des magasins conventionnels. Ainsi, ils montrent leur confiance dans la qualité des produits et dans le soin apporté par les collaborateurs à la préparation de leurs réservations.

62% commandent de la viande fraîche

87% commandent des fruits et légumes

94% commandent d'autres produits frais, comme des produits laitiers

57% commandent des produits surgelés



### Collaboration plus poussée avec Colruyt

Depuis cet exercice, Collect&Go propose quelques services supplémentaires en collaboration avec Colruyt. Les clients peuvent réserver la Box repas En Cuisine sur collectandgo.be et la retirer dans l'un des 72 points d'enlèvement participants en Flandre, à Bruxelles et en Wallonie. Collect&Go collabore également au nouveau trajet Bébé à bord pour futurs parents et jeunes parents. Les clients peuvent retirer les boîtes d'essai contenant des échantillons dans un point d'enlèvement à proximité de leur domicile. Pour en savoir plus sur ces deux réalisations, reportez-vous aux pages 46 et 47 sous la rubrique Colruyt.





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

Les **six points de vente OKay Compact** sont de petits magasins de proximité situés en **centre-ville**.

° 1998

**EUR 908 millions**  
de chiffre d'affaires commun à  
OKay, Bio-Planet et Cru (+ 7,4%)

**135 magasins**  
(y compris 6 magasins OKay Compact)

**400-650 m<sup>2</sup>**  
de surface commerciale moyenne

**6.400**  
nombre de références

**Plus de 2.100**  
collaborateurs en ÉTP

**Rapide, facile et bon marché**

**okay.be**

OKay porte un regard satisfait sur l'exercice écoulé. L'enseigne a poursuivi sur sa lancée. OKay a une nouvelle fois attiré davantage de clients, tendance qui s'accorde parfaitement avec la croissance du chiffre d'affaires. La marge et le panier d'achats sont restés stables. Par ailleurs, la chaîne de magasins de proximité n'a pas ménagé sa peine quant à ses processus logistiques et à son organisation interne, avec à la clé un gain en efficacité.

Plus que jamais, l'enseigne a joué durant cet exercice la carte des produits frais et a par ailleurs noté l'augmentation de ses ventes de pain. La demande en prêt-à-consommer poursuit également sa forte croissance. Ainsi, les clients ont massivement opté pour les menus préparés de fête durant la fin d'année.

OKay note une forte augmentation du secteur des magasins de proximité. La formule adoptée par l'enseigne a le vent en poupe en Belgique, notamment en conséquence de la tendance aux achats de proximité qui découle de la problématique de la mobilité et du vieillissement de la population. OKay se voit ainsi confortée sur la voie empruntée grâce à des magasins accessibles, un vaste assortiment de produits frais, du pain et des marques nationales.

## Maintien de la croissance, construction plus durable

OKay a inauguré six nouveaux magasins de proximité durant cet exercice : Stavelot, Viroinval, Alken, Kortesseem, Orp-Jauche et La Panne. Voilà qui porte le total à 135 magasins. Celui de Leopoldsborg a déménagé vers un emplacement neuf et plus spacieux dans la localité de Heppen. Les nouveaux magasins de Stavelot et Viroinval n'utilisent ni gaz naturel, ni mazout ni autre combustible fossile : une première en Belgique. Les points de

vente sont chauffés à l'aide de la chaleur résiduelle générée par la réfrigération au propane écologique. Pour en savoir plus à ce sujet, reportez-vous à la page 36.

OKay poursuit également le déploiement du concept de sa deuxième génération de magasins. Tous les nouveaux points de vente arborent d'emblée le nouveau style graphique, mais les magasins existants ne sont pas en reste : le magasin OKay de Hofstade a été rénové durant cet exercice et celui de Ramsdonk a été rénové et agrandi. Dans les années à venir, OKay prévoit en moyenne six ouvertures par an. L'enseigne vise les 180 magasins de proximité à terme.

## Extension à venir pour OKay Compact

La première phase de test impliquant six magasins s'est révélée positive. Le chiffre d'affaires et les réactions des clients confortent OKay Compact dans sa manière de répondre aux besoins d'un public citadin. L'objectif est à présent de s'étendre tout en œuvrant davantage à la rentabilité. Durant l'exercice à venir, OKay Compact ambitionne l'ouverture de trois nouveaux magasins.







*Durant cet exercice, OKay a ouvert six nouveaux magasins de proximité, notamment à Alken. Les riverains et futurs clients ont pu faire la connaissance de l'équipe à l'occasion d'une réception.*



**“OKay, c’est rapide, facile et bon marché.”**

**“Mais tout le monde ne le sait pas encore, et c’est tant mieux !”** Clarice, Machelen

## Campagne d’image renforçant la notoriété

OKay a lancé une nouvelle campagne d’image, cette fois et pour la première fois, à la télévision. Le portrait de l’enseigne esquissé par la campagne y prend des allures de « secret le mieux gardé ». Les clients y expliquent pourquoi ils préfèrent garder leur enseigne secrète tout en mettant en lumière les points forts de OKay.

Durant le prochain exercice également, OKay entend continuer à soutenir sa notoriété à grand renfort de publicités et de campagnes. Ainsi, la chaîne de magasins de proximité organise pour la première fois une action d’épargne durant les mois d’été. Dans ce contexte, l’enseigne collabore avec Dreamland dans la foulée du nouveau film Jurassic World. Les clients peuvent collectionner des autocollants et des poupées de dinosaures grâce à leurs achats. Avec cette action d’épargne, les deux formules de magasins entendent accroître leur portée et s’adresser à un groupe cible commun : les familles avec enfants.

## OKay en tête du rapport GfK

Avec un score de 8,62, OKay s’adjuge la première place du classement national général du rapport d’été de GfK. Ce dernier mesure la satisfaction des clients au niveau des avantages, du rayonnement et de l’amabilité de leur magasin. OKay a reçu la note exceptionnellement élevée de 9,18 pour son amabilité. L’enseigne a par ailleurs partagé avec Colruyt la première marche du podium du rapport d’hiver. Le bureau d’études indépendant GfK mène chaque été et hiver une enquête auprès de 5.000 ménages quant à leur perception des chaînes de magasins belges.

L’étude de prix annuelle de l’organisation de défense des consommateurs Test-Achats a également attribué une bonne note à OKay. L’enseigne a décroché la troisième place pour le panier des marques nationales et pour le panier mixte. « Voilà la confirmation de la promesse de notre marque : rapide, facile et bon marché » a déclaré le directeur Fabrice Gobbato.





## OKay souffle ses 20 bougies

Au 14 janvier 2018, cela faisait 20 ans que OKay ouvrait son tout premier magasin à Ertvelde, dans la province de Flandre orientale. Depuis 1998, l'enseigne répond à la tendance aux achats de proximité, à la problématique de la mobilité et au vieillissement croissant de la population. OKay a fêté son vingtième anniversaire en compagnie de ses collaborateurs, clients et fournisseurs, notamment avec un journal anniversaire spécial et des avantages festifs en magasin, tels qu'une boîte de biscuits gratuite.



## Points d'enlèvement Collect&Go en test chez OKay

Afin de soutenir la croissance future de Collect&Go et de proposer un service supplémentaire à ses clients, OKay expérimente des points d'enlèvement sur certains sites de ses propres magasins. Les clients peuvent y retirer les produits de l'assortiment de Colruyt qu'ils réservent sur Collect&Go.

Le point d'enlèvement sur site propre de Roulers est exploité par les collaborateurs OKay depuis novembre 2017.

Au prochain exercice, Collect&Go débutera un test impliquant un point d'enlèvement dans le nouveau magasin OKay de Heusden. Les magasins OKay réunissent les deux conditions nécessaires à la présence d'un point d'enlèvement Collect&Go : ils sont situés le long de voies d'accès à proximité du centre des villages et possèdent des possibilités de parking suffisantes. À l'issue du test, OKay et Collect&Go évalueront la poursuite du projet et son éventuelle extension aux autres magasins.

## 4 nouveaux produits végétariens de Boni Selection

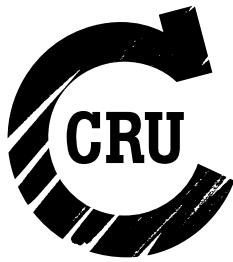
Depuis le début du mois de février, les clients peuvent trouver dans les rayons de OKay et OKay Compact quatre nouvelles références végétariennes de Boni Selection Veggie. Il s'agit de gyros, de pita, de morceaux à base de soja ou de pois. Ces produits ne contiennent aucun additif, colorant ni conservateur et ont la même saveur et le même « mordant » que la viande ou le poisson. C'est la première fois qu'une marque maison d'un détaillant commercialise ce genre de produits purement végétariens et innovants. Grâce à ces introductions, l'enseigne surfe sur la vague de la demande croissante en produits végétariens. OKay s'adresse autant aux flexitariens en quête d'inspiration et de variété qu'aux végétariens et véganes.



## Premières patates douces d'origine belge en vente chez Colruyt et OKay

Le mois de novembre a vu l'arrivée dans les rayons des magasins Colruyt et OKay des premières patates douces d'origine belge. Il s'agit d'un projet-test mené par De Aardappelhoeve, de Tielt, en Flandre occidentale, en collaboration avec Colruyt Group. Les cultivateurs de Reo Veiling et Belorta ont également planté les premières patates douces pour le compte de Colruyt Group. Après les premiers résultats positifs, le groupe étendra le test au prochain exercice : les patates douces seront vendues à l'échelle nationale.

Les patates douces ont véritablement le vent en poupe auprès des clients belges. Provenant généralement d'Amérique ou d'Afrique, cette plante tropicale s'épanouit aussi en Belgique. Le climat de plus en plus doux et le sol sablo-limoneux de la Flandre occidentale en favorisent aussi la culture dans nos régions.



**Cru** est un marché couvert destiné aux passionnés par l'art du « bien-manger » en quête de saveurs pures et de produits de qualité. Les spécialistes passionnés de Cru apportent **l'authenticité de manière contemporaine** : des choses ordinaires extraordinairement bonnes. Ils proposent les produits sous leur forme la plus pure, les préparent à être facilement cuisinés ou les transforment sur place en préparations de qualité. Les clients consomment les plats dans le **coin resto Cuit** à Overijse et Gand où les emportent pour poursuivre l'expérience culinaire en famille ou entre amis.

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, boissons, fleurs, chocolat et pain artisanal à base de levain maison. Les clients peuvent se livrer à des dégustations ou demander conseil auprès des différents métiers.

° 2014

**EUR 908 millions**  
de chiffre d'affaires commun  
OKay, Bio-Planet et Cru (+ 7,4%)

**3 marchés**

**650 m²**  
de surface commerciale moyenne

**850**  
nombre de références

**Plus de 100**  
collaborateurs en ETP

**Le marché est ouvert  
tous les jours**

**cru.be**

Cru revient sur un exercice réussi, marqué par une forte croissance du chiffre d'affaires et la poursuite de sa rentabilisation. Les établissements de Wijnegem et de Gand ont clôturé à cette occasion leur premier exercice complet. Cru constate que le fait de s'implanter en ville remporte un franc succès. Le marché couvert de Gand compte parmi ses habitués non seulement des riverains, mais aussi de nombreux clients de passage et des habitants de la périphérie. Les marchés Cru d'Overijse et de Wijnegem ont également attiré de nombreux nouveaux clients durant l'exercice écoulé.

L'assortiment traiteur cuisiné maison enregistre d'excellents résultats, tout comme les coins resto Cuit à Overijse et à Gand. Sans oublier le marché, où les clients peuvent facilement commander une assiette apéritive, un en-cas ou un verre de vin auprès des différents métiers. Tels sont les éléments de l'expérience offrant, en ce sens, une forte valeur ajoutée.

## Déménagement de la boulangerie centrale chez Fine Food

Le succès majeur rencontré par son pain au levain artisanal a poussé Cru à anticiper la croissance qui s'annonce. Voilà pourquoi la boulangerie centrale intégrera à l'été 2018 les bâtiments de Fine Food à Hal, où les boulangers Cru pourront préparer la pâte artisanale toute la semaine. En plus du pain, ils y prépareront également des viennoiseries et des tartes. De Hal, la pâte rejoindra les trois marchés, où les spécialistes se chargeront de cuire le pain.

## Ajustements en arrière-plan

Au dernier exercice également, Cru a œuvré sans relâche à sa marge, à son efficacité logistique et à ses coûts opérationnels.

Voilà pourquoi, au second semestre 2017, l'enseigne a opté délibérément pour davantage de polyvalence, tant dans les services centraux que dans les trois marchés. Ainsi, Cru peut employer ses collaborateurs de manière plus efficace et plus effective, chaque jour de l'année. Ces mesures se sont traduites par une baisse du coût des collaborateurs.

Au prochain exercice, Cru se focalisera sur l'optimisation de ses processus internes afin de se préparer structurellement aux futures phases de son développement. Cru entend également continuer à recourir à la force et à l'expertise de Colruyt Group à des fins de rentabilisation accrue. L'enseigne vise ainsi à combiner qualité et efficacité.



Le Cru de Gand a attiré de nombreux nouveaux clients durant son premier exercice complet : les Gantois, les clients de passage, mais aussi les habitants des environs y font leur marché.





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

L'espace fraîcheur et le comptoir proposent une offre unique composée de viande, fromage, produits végétariens et préparations. Le supermarché bio entend inciter ses clients à consommer de manière réfléchie et se distingue par ses collaborateurs compétents. Les clients peuvent également faire leurs achats en ligne grâce à **Collect&Go**. Ils enlèvent ensuite leur réservation dans un point d'enlèvement Collect&Go.

Bio-Planet fait figure pour Colruyt Group de précurseur en termes d'alimentation biologique et de **durabilité**. Lorsque 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 908 millions**

de chiffre d'affaires commun à OKay, Bio-Planet et Cru (+ 7,4%)



**27 magasins**



**650 m²**

de surface commerciale moyenne



**6.000**

nombre de références



**500**

collaborateurs en ÉTP



**Vrai et bon**



**bioplanet.be**

Bio-Planet est pleinement satisfaite de ses résultats. Le chiffre d'affaires a connu une forte hausse, notamment grâce à l'ouverture de trois nouveaux magasins. Les magasins qui ont ouvert leurs portes durant l'exercice précédent ont également enregistré une belle croissance du chiffre d'affaires et attiré de nombreux clients supplémentaires. L'afflux massif de nouveaux clients a entraîné une légère baisse du panier d'achats moyen. Une conséquence logique, car les nouveaux clients dépensent généralement moins pour leurs premiers achats.

Le marché bio belge poursuit sa croissance et gagne en compétitivité. Un nombre croissant de détaillants traditionnels propose également des produits biologiques. Sans compter la prolifération des initiatives biologiques locales et à petite échelle. Cependant, la formule de magasins Bio-Planet reste unique en son genre, grâce à une offre de plus de 6.000 produits et à l'intérêt particulier accordé à la demande croissante de produits sans gluten et sans lactose.

### Trois nouveaux magasins

Bio-Planet a inauguré trois nouveaux supermarchés bio durant l'exercice précédent : à Machelen, Charleroi et Mol. Les deux derniers cités sont des sites combinés : le Bio-Planet de Charleroi partage un bâtiment avec Dreambaby et celui de Mol avec Dreamland et Dreambaby. Ces ouvertures portent le nombre total d'implantations à 27.

Et les nouvelles succursales d'Anvers et de Verviers d'ouvrir leurs portes au prochain exercice. Le tout premier Bio-Planet de Courtrai déménagera vers un nouvel immeuble. L'enseigne maintient son ambition de cinquante magasins potentiels dans la lignée de l'actuel concept de magasin.







Au prochain exercice, Bio-Planet ouvrira de nouveaux magasins à Anvers et Verviers.

## Poursuite des investissements dans l'excellence opérationnelle

Durant cet exercice également, Bio-Planet a investi dans la professionnalisation de son fonctionnement afin d'accroître son efficacité et son effectivité et de réduire les coûts opérationnels. Ainsi, l'enseigne a réussi à imprimer à la productivité de ses magasins une croissance à double chiffre tout en maintenant la bonne qualité du service à la clientèle.

## Les clients Bio-Planet sont les plus satisfaits

Pour la deuxième année consécutive, Test-Achats a interrogé approximativement 4.000 personnes sur leur degré de satisfaction quant à leur magasin. Bio-Planet a remporté la palme, avec des notes exceptionnelles pour le confort, la qualité de la viande et du pain, le temps d'attente à la caisse, la courtoisie du personnel et les produits en rayon. « Nous sommes comblés par ces résultats », déclare Jo Ghilain, business unit manager de Bio-Planet. « Ensemble, nous mettons tout en œuvre au quotidien pour connaître les besoins de nos clients et y répondre au mieux. Nos clients en sont parfaitement conscients et apprécient cette attitude. » Par ailleurs, l'ensemble du groupe réalise d'excellents résultats quant à l'indice de satisfaction, Colruyt occupant la deuxième place, OKay la troisième et Spar Colruyt Group la dixième.

## Communication extravertie et proactive

Bio-Planet a adapté sa stratégie de communication. Les clients ont pu s'en rendre compte d'emblée dans le magazine mensuel, sur les médias sociaux et dans les magasins. Le dépliant s'est paré de nouveaux atours contemporains et fait plus que jamais la part belle à l'inspiration. Bio-Planet a également remis son site web au goût du jour. Les rayons de tous les magasins se sont vu doter de nouvelles indications, telles que « Nouveau dans l'assortiment », « Nos favoris » ou « Réduction avec XTRA ». L'objectif : informer les clients, leur offrir de l'inspiration et les aider à faire des choix.



## De célèbres gourmets pour la campagne de fin d'année

Cinq blogueurs food de renom ont concocté chacun un menu festif trois services pour la fin de l'année pour le compte de Bio-Planet. À chaque menu son propre thème, de la cuisine du monde aux grands classiques revisités, en passant par les produits locaux. Toutes les recettes ont été composées de manière équilibrée, préparées à base de produits de Bio-Planet et placées sous le signe du #VraimentBienFait. C'est notamment à cette campagne que l'enseigne doit son chiffre d'affaires exceptionnel enregistré durant la campagne de fin d'année.

Les supermarchés 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 de produits régionaux constitue leurs autres atouts. Tous les magasins disposent d'un point d'enlèvement Collect&Go.

Les magasins Colruyt proposent des marques nationales et des produits comparables **au rapport qualité-prix le plus avantageux** des alentours. La chaîne de magasins propose un assortiment complet dans toutes les catégories de marque : marques nationales, marques propres Belle France et Boni Selection, ainsi que marque premier prix Everyday.

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

° 1996

 **EUR 468 millions**  
de chiffre d'affaires (+ 9,3%) <sup>(1)</sup>

 **78 magasins**

 **750-1.000 m<sup>2</sup>**  
de surface commerciale moyenne

 **7.000 food,  
3.500 non-food**  
nombre de références

 **Plus de 1.700**  
collaborateurs en ÉTP

 **41 stations**  
DATS 24

 **Tout simplement  
l'essentiel**

 **colruyt.fr**

(1) Exercice du 01/01/2017 au 31/12/2017

Colruyt France porte un regard particulièrement satisfait sur l'exercice écoulé : les magasins de proximité ont vu leur chiffre d'affaires progresser de plus de 9%. Le chiffre d'affaires de DATS 24 y est comptabilisé. Cette hausse sensible constitue une performance exceptionnelle sur un marché français à forte pression promotionnelle, qui a toujours été marqué au cours de l'exercice écoulé par un climat légèrement déflationniste, malgré les premiers effets de l'inflation au second semestre.

Différents facteurs sont à la base de ce succès. Les magasins existants ont gagné en maturité ainsi qu'en notoriété, et ont vu le nombre de leurs clients augmenter progressivement. La poursuite du déploiement du nouveau concept de magasin a également fait mouche. Parallèlement, le panier d'achats est resté stable. Les clients ont nettement privilégié les produits frais tels que les fruits, les légumes et la viande. Malgré la baisse de la consommation de viande en France, la boucherie demeure donc un atout majeur. Par ailleurs, depuis l'investiture du président Emmanuel Macron, la chaîne de magasins constate une reprise économique et un effet positif sur la confiance des consommateurs. Le gouvernement français prend également des mesures visant à garantir un prix juste pour l'ensemble des partenaires de la chaîne et mettre ainsi un terme à la guerre des prix.

DATS 24 a ouvert deux nouvelles stations et a vu le volume de ses ventes et sa rentabilité poursuivre leur croissance. Les stations de carburant ont dès lors fourni une contribution positive au résultat du groupe.

## 4 nouveaux magasins

En 2017, Colruyt a ouvert quatre nouveaux magasins à Laneuveville, Sens, Saint-Aubin et Saint-Just-de-Claix. Le compteur affichait donc un total de 78 magasins au 31 décembre 2017. Ces quatre magasins ont directement accueilli un point d'enlèvement Collect&Go. Huit succursales ont été rénovées conformément au nouveau concept. 24 magasins avaient donc été rénovés à la fin 2017. Colruyt France entend continuer à grandir progressivement grâce à de nouvelles ouvertures en 2018. Ce rythme d'expansion sera également maintenu en 2019.

## Élargissement des heures d'ouverture

Depuis cet exercice, les magasins Colruyt français sont ouverts tous les jours entre 8 h 30 et 19 h 30 ainsi que le dimanche jusqu'à 12 h 30. Les heures d'ouverture des points d'enlèvement Collect&Go ont également été élargies. Les clients peuvent y enlever leur réservation du lundi au

samedi entre 10 h et 19 h 15. Colruyt estime de cette manière pouvoir remplir encore mieux son rôle de magasin complet, à tout moment de la journée.



 **Les produits frais  
demeurent un point fort**





### « Tout simplement l'essentiel »

Au cours de l'exercice écoulé, Colruyt a résolument misé sur le renforcement de sa notoriété en France. Les magasins nouveaux et existants ont été mis à l'honneur par le biais d'une campagne marketing axée sur les éléments distinctifs de Colruyt par rapport à ses concurrents : sa politique de prix, le choix de produits frais et la proximité. Le slogan « Tout simplement l'essentiel » constitue l'atout majeur. Les clients trouvent tout ce dont ils ont besoin dans le cadre de leurs courses hebdomadaires sous un même toit, sans être toutefois confrontés au stress du choix.

Afin que les clients trouvent davantage d'inspiration, la chaîne de magasins a élargi et complété son assortiment au cours de cet exercice. Ainsi, les magasins Colruyt en France proposent dorénavant du poisson frais emballé individuellement et sur mesure pour le client. L'assortiment de pains frais de qualité constitue également un atout majeur. Des « points chauds » à part entière seront mis en place dans les magasins dépourvus d'une boulangerie traditionnelle. Les collaborateurs y cuiront du pain frais et des viennoiseries plusieurs fois par jour. Le premier point chaud a été ouvert en 2017 et quatorze autres lui emboîteront le pas en 2018.

### Boucherie adaptée au client

Au cours de l'exercice écoulé, Colruyt a testé une boucherie dotée d'un comptoir libre-service plus important dans trois magasins. La viande y est toujours préparée et découpée sur place par des hommes de métier. Mais au lieu de transmettre leur commande au comptoir, les clients effectuent immédiatement leur choix parmi des portions emballées individuellement et présentées dans le comptoir libre-service. De cette manière, la chaîne de magasins entend faire correspondre davantage encore ses boucheries avec les besoins du client en ces temps modernes. Parallèlement, Colruyt tient compte des différences régionales, par exemple entre les zones urbaines et rurales. L'objectif étant de parvenir à une formule adaptée à chaque magasin et basée sur la facilité d'achat. Si les résultats du test et les réactions des clients sont positifs, Colruyt perfectionnera les formules et les déploiera ensuite progressivement.



### Magasins plus durables

Au cours de cet exercice, Colruyt France a ouvert deux magasins recourant à la récupération de chaleur. La chaleur générée par les installations de réfrigération est utilisée pour chauffer le magasin proprement dit. Ce système a un impact conséquent sur les émissions de CO<sub>2</sub> et l'empreinte écologique de la succursale. Colruyt entend poursuivre l'optimisation de cette technique et l'appliquer à l'avenir à toute nouvelle construction et rénovation. Durant cet exercice, OKay a également ouvert deux magasins de proximité en Belgique recourant à la récupération de chaleur. Pour en savoir plus, reportez-vous à la page 36.





*Dreamland propose une gamme aussi large que variée : des jouets (d'extérieur) et jeux vidéo aux livres et chambres à coucher pour enfant, en passant par les fournitures scolaires et les accessoires de sport, sans oublier les assortiments saisonniers, tels que les articles de jardinage, de Carnaval et de Noël. Le **magasin pour toute la famille et pour toutes les saisons** inspire les enfants de 0 à 14 ans ainsi que leurs parents, famille et amis, et les encourage à jouer et à prendre du plaisir ensemble.*

*Outre un vaste réseau de magasins, l'enseigne possède un **webshop particulièrement bien achalandé**. Les clients réservent en ligne et retirent leurs articles dans un point d'enlèvement, à moins d'opter pour la livraison à domicile. L'enseigne garantit les meilleurs prix, en magasin comme sur le webshop.*

*Le **chiffre d'affaires en ligne** de Dreamland est intégré dans l'activité de distribution où il a été procédé à l'enlèvement.*



Dreamland affiche sa satisfaction quant à l'exercice écoulé. Sur un marché particulièrement concurrentiel et soumis à la pression promotionnelle, l'enseigne a réalisé ses objectifs et a réussi à enregistrer une belle croissance, tant en ligne que dans ses magasins. Le panier est resté stable. Comme il est d'usage, le détaillant a vu son chiffre d'affaires atteindre des sommets durant les périodes de Pâques, de Saint-Nicolas et au début de l'année scolaire. Les excellents résultats enregistrés durant la période de fin d'année ont dépassé les attentes. Cette année encore, Dreamland a investi massivement dans son efficacité et ses coûts opérationnels.

Dreamland demeure leader du marché dans la vente de jouets et sa part de marché a augmenté dans différents segments. Ainsi, le marché du jeu vidéo a connu une forte croissance, principalement alimentée par la ruée sur la Nintendo Switch. La météo ensoleillée du printemps 2017 a également boosté les ventes des jeux d'extérieur. LEGO et Playmobil restent des valeurs sûres. Les objets de collection, tels que L.O.L., Hatchimals et Num Noms ont particulièrement tiré leur épingle du jeu.

## Marché en ligne en pleine croissance

Le nombre d'achats effectués par le biais du webshop a poursuivi sa croissance cette année pour atteindre plus d'un cinquième du chiffre d'affaires total. Les clients optent de plus en plus fréquemment pour un enlèvement de leur réservation du webshop chez Dreamland ou OKay, où ils peuvent rapidement s'acquitter du montant à payer. Chez Dreamland, les clients peuvent par ailleurs solliciter l'expertise des

collaborateurs tout en découvrant le reste de la gamme.

Les ventes en ligne exercent une forte pression sur le marché du jouet partout dans le monde. Toutefois, Dreamland parvient à augmenter légèrement son chiffre d'affaires en magasin, grâce notamment aux effets saisonniers et à l'ouverture d'un nouveau point de vente. Dans ses magasins, le détaillant opte résolument pour l'expérience, notamment à l'aide de miniprix et de bibelots.

° 1994 rachat de Droomland, rebaptisé Dreamland en 2002

**EUR 255 millions**  
de chiffre d'affaires commun à Dreamland et Dreambaby (+ 3,6%)

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

**1.600 m²**  
de surface commerciale moyenne

**65.000**  
nombreuses références  
(magasins et webshops)

**Plus de 900**  
collaborateurs en ÉTP

**Tout est plus marrant en jouant**

**dreamland.be**





## Nouveau magasin à Mol

À l'automne 2017, Dreamland a inauguré un nouveau magasin à Mol, sur un site combiné avec Dreambaby et Bio-Planet. L'agencement de la nouvelle succursale 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 arborent des éléments décoratifs ludiques. À l'avenir, Dreamland entend également étendre cet aménagement ludique aux autres magasins. Le nouveau magasin a exercé d'entrée de jeu un impact positif sur les chiffres, même si le chiffre d'affaires total a aussi été influencé par la fermeture du magasin d'Eeklo et la fermeture temporaire du magasin de Marche-en-Famenne.

## Premier magasin éphémère

C'est à Lokeren que Dreamland a inauguré son tout premier magasin éphémère. De mars à juin 2018, les clients ont pu y trouver une sélection d'articles saisonniers, de jouets, de jeux vidéo, de bandes dessinées et de jeux d'extérieur. Par ailleurs, ils ont également pu profiter de l'occasion pour visiter le show-room temporaire de Collishop, situé dans le même immeuble. Dreamland ne possède pas encore de magasin dans la région de Lokeren et considère ces concepts éphémères comme autant d'opportunités de procéder à des essais.

## Assortiment renouvelé

Durant l'exercice précédent, Dreamland a franchi une nouvelle étape en tant que « magasin pour toute la famille et pour toutes les saisons ». Plus que jamais, le détaillant opte pour

l'élargissement de son groupe cible : non seulement les enfants et les adolescents, mais aussi les adultes. Cette démarche se remarque avant tout dans l'assortiment. Dreamland met par exemple l'accent de manière croissante sur les nouveautés ainsi que les articles amusants et tendance. Des pulls kitsch de Noël aux jeux de fête originaux, en passant par les Squishies et Star Wars. En outre, l'enseigne propose désormais des jeux vidéo, des livres, du multimédia, des cadeaux et un assortiment jardin destiné aux adultes.

Afin de mettre les nouveaux assortiments sous les feux de la rampe, Dreamland a procédé à la transformation de tous ses magasins entre début janvier et fin mars. En une semaine, chaque magasin s'est notamment vu doter d'une zone cadeaux, d'une zone football et d'une grande plaine saisonnière. Les premiers effets des transformations sur les ventes se sont fait sentir dès la clôture de l'exercice. Par ailleurs, les transformations ont respecté à la fois le calendrier et le budget. L'impact sur le chiffre d'affaires et sur les ventes était dérisoire durant les travaux.

## Jeux de société de marque maison

Dreamland a élargi sa gamme de jouets maison par une nouvelle catégorie : les jeux de société. En septembre 2017, le spécialiste du jouet a mis sur le marché quinze nouvelles références sous la marque maison Dreamland. Il s'agit principalement de versions maison de grands classiques dont le brevet est tombé dans le domaine public. Grâce à ses prix serrés, Dreamland entend rendre les jeux de société accessibles à chaque famille.





### Source d'inspiration sur les médias sociaux

Dreamland relaie sur les médias sociaux, tels que Facebook, Instagram et YouTube, une inspiration à la mesure de ses différents groupes cibles. Ainsi, l'enseigne opte pleinement pour l'interaction grâce à ses concours. Le concours de photos de classe durant la semaine du livre de la jeunesse a fait le buzz. De plus, Dreamland a également organisé une action spéciale LEGO Ninjago au premier semestre 2018. Particulièrement en vogue, le vlogger Dylan Haegens a invité les enfants sur YouTube à produire des films de leurs meilleurs montages dans les magasins Dreamland.



### Newstory : nouvelle formule deuxième main

Juste après la clôture de cet exercice, Colruyt Group a lancé la plate-forme internet Newstory. La formule deuxième main est née des cendres du webshop Dreambaby Deuxième main et garantit le même service aux clients, mais désormais sur un assortiment plus large. Newstory se compose d'un webshop et de deux points de collecte et d'enlèvement à Lochristi et à Wilrijk. En plus des articles d'investissement classiques pour bébés, tels que les sièges-autos, Newstory proposera également des vélos d'enfants et des jouets plus volumineux. Sous la devise « Le top en deuxième main », la plate-forme offre aux clients une alternative rapide, fiable et confortable aux plates-formes de deuxième main existantes. En 2017, Dreambaby Deuxième main a permis à quelque trois mille articles de changer de propriétaire, soit 80% de l'offre du webshop.

### Continuer à miser sur les jouets STEM

Durant cet exercice également, Dreamland a misé sur les jouets STEM. STEM signifie Science, Technology, Engineering & Mathematics et entend éveiller les enfants aux sciences, technologies, techniques et mathématiques. À l'issue d'un test couronné de succès, les jouets sont à présent disponibles dans toutes les succursales. Dreamland a élargi davantage encore son assortiment STEM, notamment à l'aide de robots que les enfants peuvent construire et programmer eux-mêmes.

En outre, Dreamland s'associe à la Colruyt Group Academy pour organiser des ateliers pour enfants et des fêtes d'anniversaire sur le thème des sciences. Leur sujet change en permanence et le succès est au rendez-vous. Pour obtenir un complément d'informations en la matière, reportez-vous à la page 92.

### La Saint-Nicolas pour 7.090 enfants défavorisés

Pour la sixième année consécutive, Dreamland a organisé une action de collecte sous la devise « Dreamland recherche des sauveurs de jouets ». En novembre, les enfants ont pu apporter de vieux jouets encore utilisables dans chaque succursale. Les jouets ainsi collectés ont été soigneusement triés par une entreprise de travail adapté, puis remis à 24 organisations pour le plus grand bonheur de 7.090 enfants défavorisés.



# Collishop

**Collishop** se distingue, en sa qualité de webshop, par sa présence physique : la boutique en ligne possède un vaste réseau de **points de service de qualité**, où les clients peuvent retirer leurs réservations et demander conseil auprès des 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 Leeuw-Saint-Pierre, 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 en ligne** de Collishop et Collishop Professional est repris dans l'activité de détail où il a été procédé à l'enlèvement.

° 1983

-  **413 points d'enlèvement**  
dans des magasins Colruyt, OKay et Dreamland
-  **1 magasin** à Leeuw-Saint-Pierre
-  **24.000 articles non-food**  
répartis en 12 catégories
-  **Plus de 80**  
collaborateurs en ÉTP
-  **Collishop vous facilite le choix**
-  **collishop.be**

Collishop porte un regard satisfait sur l'exercice écoulé. Sur un marché en croissance rapide, dominé par les promotions et marqué par une forte concurrence internationale, le webshop est parvenu à suivre la tendance du marché et à imprégner son chiffre d'affaires d'une croissance à deux chiffres. La croissance du chiffre d'affaires a été largement soutenue par le marketing en ligne, les campagnes d'image et les investissements intelligents dans le site web. Par ailleurs, Collishop a enregistré d'excellents résultats en novembre, avec des sommets atteints lors du Black Friday. Le printemps et l'été 2017 ont également affiché un joli chiffre d'affaires. Collishop demeure la plus grande plate-forme belge d'e-commerce.



Les clients découvrent l'assortiment Terrasse et Jardin dans le magasin éphémère de Harelbeke.

## Magasins éphémères et outlets en quête de nouveaux clients

Pour la cinquième année consécutive, Collishop a ouvert des magasins éphémères au printemps 2018. À Waterloo, Harelbeke, Lokeren et Gerpinnes, les clients ont pu, de mars à juin, découvrir et commander des meubles et des ensembles de jardin. Ils ont pu bénéficier d'avantages intéressants et de conseils avisés. Ainsi, en sa qualité de « webshop à visage humain », Collishop offre à ses clients l'opportunité d'essayer des articles d'investissement. Cette démarche les aide à opérer un choix réfléchi.

En outre, avec le concours de Dreambaby et Dreamland, Collishop a inauguré à Aartselaar un magasin outlet dont le succès ne se dément pas. D'août à décembre, les clients ont pu y trouver des milliers de produits avec jusqu'à 50% de remise. Collishop y a vendu principalement des articles pour la terrasse et le jardin, le rangement et l'art de la table. Le magasin outlet consacrait également d'emblée la première collaboration publique d'envergure entre les trois formules de magasins non-food.

## Enquête nationale sur le sommeil

En collaboration avec l'UZ Antwerpen, Collishop a commandé une enquête nationale sur le sommeil. L'expert du sommeil a sondé en 2017 les habitudes de 2.000 Belges en la matière. L'enquête a notamment révélé que 44% des sondés n'étaient pas satisfaits de leur sommeil et qu'un couple sur dix faisait chambre à part. Collishop a publié tous les résultats de cette enquête sur le site web dormir.collishop.be et y recourt pour conseiller ses clients en quête d'une meilleure nuit de repos. Le webshop poursuivra ses investissements dans le sommeil au prochain exercice également.





**Dreambaby** aide les futurs et jeunes mamans et papas à prendre un bon départ en tant que parents. Le spécialiste des articles pour bébés se distingue par son accompagnement personnel et ses conseils sur mesure. Dreambaby propose une gamme complète et de qualité à prix serrés pour les enfants de 0 à 24 mois. La marque maison **Dreambee** constitue, à ce titre, un précieux atout.

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

Le **chiffre d'affaires en ligne** de Dreambaby est repris dans l'activité de distribution où il a été procédé à l'enlèvement.

Dreambaby revient sur un exercice réussi, conforme à ses propres prévisions. Le spécialiste des articles pour bébés a réalisé une hausse significative de son chiffre d'affaires dans ses magasins comme sur le webshop et a gardé ses coûts opérationnels sous contrôle. Le nombre de clients et le ticket de caisse moyen ont poursuivi leur croissance. L'enseigne constate que les clients se tournent pour la plupart vers internet pour leurs achats.

Le marché des articles pour bébé demeure extrêmement concurrentiel, surtout en ligne. Parallèlement, le taux de natalité a enregistré une légère baisse durant cet exercice. Voilà pourquoi le spécialiste des articles pour bébés se focalisera principalement sur le triangle Anvers-Bruxelles-Gand dans les années à venir. Le taux de natalité continue de progresser dans cette région, malgré la tendance générale à la baisse en Belgique.

## Deux nouveaux magasins pour bébés

Dreambaby a inauguré deux nouveaux établissements durant cet exercice, à Charleroi et à Mol. Ces ouvertures portent le nombre total de magasins à 26. Les deux magasins ont dépassé d'emblée les prévisions. Le magasin de Mol partage un site combiné avec Bio-Planet et Dreamland. À Charleroi, Dreambaby a opté pour une synergie avec Bio-Planet. En regroupant diverses formules de magasins sur un même site, Colruyt Group répond aux différents besoins des clients tout en améliorant son efficacité.

Dreambaby entend également poursuivre son expansion dans les années à venir. Deux ouvertures de magasins sont planifiées au prochain exercice, l'une à Dilbeek et l'autre à Drogenbos. Le spécialiste des articles pour

bébés entrevoit un potentiel de quelque 35 magasins.

## Groupe cible plus large

Durant l'exercice écoulé, Dreambaby n'a pas ménagé ses efforts en coulisses pour renouveler l'identité de sa marque. Le spécialiste des articles pour bébés élargit son groupe cible primaire : des femmes enceintes de trois mois aux parents dont le plus jeune enfant entre à la maternelle. C'est ce que les clients remarqueront notamment dans la communication marketing et dans l'assortiment. À titre d'exemple, Dreambaby proposera désormais son assortiment de vêtements de grossesse dans un nombre encore plus élevé de magasins. Tous les magasins de grande superficie possèdent à présent une vaste collection.

° 2001

**EUR 255 millions**  
de chiffre d'affaires commun à  
Dreamland et Dreambaby (+ 3,6%)

**26 magasins**

**600 m²**  
de surface commerciale moyenne

**8.000**  
nombre de références  
(magasins et webshop)

**Plus de 250**  
collaborateurs en ÉTP

**dreambaby.be**



## Centre de distribution en gestion propre

À la fin de l'été 2018, Dreambaby mettra en service son premier centre de distribution en gestion propre à Hal. Ainsi, le spécialiste des articles pour bébés pourra organiser l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement selon ses besoins spécifiques et répondre au mieux aux besoins des clients.





## Dans ses magasins et sa communication, Dreambaby opte résolument pour l'inspiration, l'expérience et la chaleur humaine

### Accent sur l'expérience en magasin

Après un test réussi dans le magasin Dreambaby de Beveren, l'enseigne a perfectionné la nouvelle mouture de son concept de magasin et l'a déployé dans les nouveaux magasins de Charleroi et de Mol. Le nouveau concept de magasin fait la part belle à l'expérience et exhale encore davantage de chaleur et d'inspiration. Ainsi, Dreambaby a adapté l'orientation des rayons et la position des différents assortiments. Le département du sommeil a été redessiné : des chambres aménagées inspirent les clients et exposent l'assortiment de manière attractive. Le nouveau concept sera étendu à tous les nouveaux établissements.

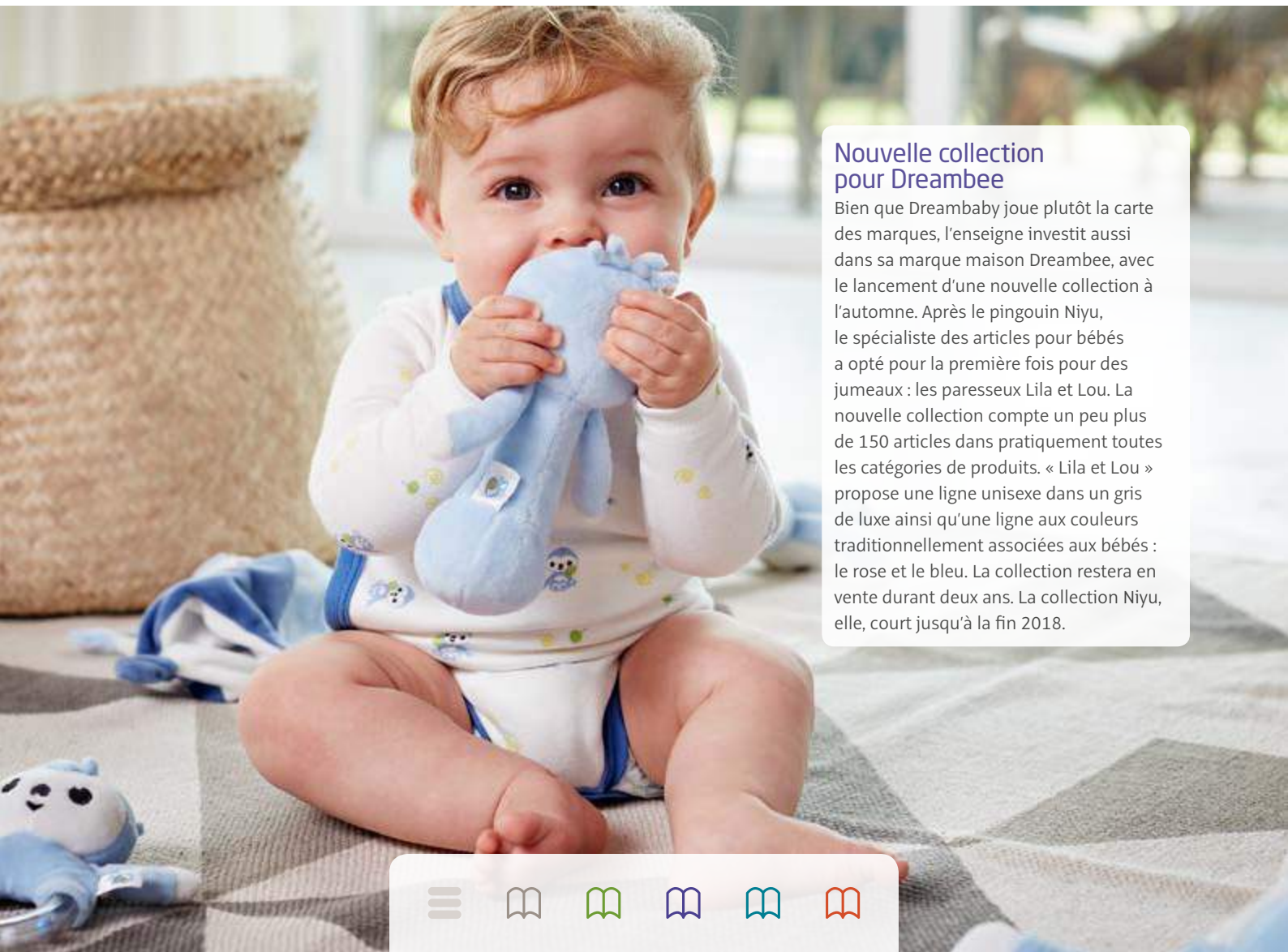
Dreambaby opte résolument pour l'inspiration, l'expérience et la chaleur humaine dans son nouveau catalogue également. De grandes photos, des informations produit claires et des articles inspirants assistent les jeunes parents dans leur choix. Par ailleurs, les clients recevront désormais chaque année dans leur boîte aux lettres quatre dépliants contenant des actions marketing ciblées.

### Le meilleur détaillant dans la catégorie Bébé & Enfant

En septembre, Dreambaby a remporté le prix Qrf de la meilleure chaîne de magasins de Belgique dans la catégorie Bébé & Enfant. Un peu plus de 187.000 consommateurs ont évalué plus de 70 détaillants. Dreamland s'est également adjugée une récompense dans la catégorie Jouets, comme magasin et comme webshop. Colruyt a décroché l'or dans la catégorie Supermarchés et a été couronnée « Retailer of the Year » tous canaux confondus.

### Nouvelle collection pour Dreambee

Bien que Dreambaby joue plutôt la carte des marques, l'enseigne investit aussi dans sa marque maison Dreambee, avec le lancement d'une nouvelle collection à l'automne. Après le pingouin Niyu, le spécialiste des articles pour bébés a opté pour la première fois pour des jumeaux : les paresseux Lila et Lou. La nouvelle collection compte un peu plus de 150 articles dans pratiquement toutes les catégories de produits. « Lila et Lou » propose une ligne unisexe dans un gris de luxe ainsi qu'une ligne aux couleurs traditionnellement associées aux bébés : le rose et le bleu. La collection restera en vente durant deux ans. La collection Niyu, elle, court jusqu'à la fin 2018.







# Colruyt Group Fine Food

**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 plus de 850 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 cubis chaque année. 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 100 collaborateurs, qui écroûtent, transforment et conditionnent 75 sortes de fromage à pâte dure et mi-dure, pour un total de 165 références. Les vingt collaborateurs employés en France transforment et conditionnent 150 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 25 collaborateurs torréfient 7.400 tonnes de café à Ghislenghien.

**Fine Food Bread :** Roecol est la boulangerie conjointe de Colruyt Group et de la Boulangerie Roelandt. Les parties détiennent chacune 50% des participations de la coentreprise. Quarante 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 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. Les volumes de production augmentent sans cesse, malgré la tendance nationale à la baisse dans la vente de pain, de viande et de vin. Grâce au site supplémentaire de transformation de la viande de Hal, qui a démarré sa production durant l'exercice précédent, Fine Food Meat a même pu augmenter sa capacité jusqu'à 14.000 tonnes de viande par an. Toutefois, Fine Food tient compte également des habitudes alimentaires en mutation. À titre d'exemple, l'entité se consacre pleinement à l'arrière-plan aux protéines alternatives et à la viande certifiée bio.

## Réaménagement du site de production de Fine Food Meat

Durant l'exercice écoulé, Fine Food a amélioré l'infrastructure du site existant Fine Food Meat 1 à Hal. Le site de production a bénéficié d'une mise à niveau technique et d'un nouvel aménagement. Les lignes et les flux de production ont également fait l'objet d'une refonte et ont partiellement déménagé dans les nouveaux bâtiments de Fine Food Meat 2. L'objectif : assurer un traitement encore plus efficace et qualitatif de la viande fraîche tout en faisant la part belle à l'automatisation et à l'ergonomie.

## Charcuterie sans gluten

Fine Food Meat produit également depuis la fin de cet exercice de la charcuterie certifiée sans gluten pour le compte de la marque maison Boni Selection. Il s'agit de douze produits existants qui ne contiennent pas de gluten et qui, après avoir subi des adaptations dans leur séquence de production notamment, sont garantis sans gluten. Ils en portent dès lors le logo officiel. La charcuterie a intégré entre-temps les rayons de Colruyt et OKay, qui répondent de la sorte à la demande croissante d'alimentation sans gluten. Fine Food Meat étudie les autres produits susceptibles d'obtenir le logo officiel à terme.





## Fine Food entend poursuivre ses investissements dans la viande belge et dans les collaborations durables avec ses fournisseurs et les organismes de contrôle compétents



### Assortiment de pain étendu

Malgré la tendance générale à la baisse dans la vente de pain en Belgique, l'assortiment de Fine Food Bread enregistre d'excellents résultats. Les volumes vendus continuent de croître légèrement chez Colruyt et OKay. C'est pourquoi la boulangerie a étendu durant cet exercice son assortiment avec trois nouveaux pains : le pain soleil, le pain Spekkel et le pain aux raisins et aux noix.



### 99% de café certifié

Colruyt Group Fine Food Coffee opte encore et toujours résolument pour des grains de café produits durablement et achète progressivement une quantité croissante de grains accompagnés d'un certificat de durabilité. Au début de l'année 2018, 99% des grains de café transformés s'accompagnaient d'un label officiel d'agriculture durable et de commerce équitable. Cette réalisation est le fruit d'un parcours initié cinq ans auparavant. Seul 1,6% des grains de café était certifié en 2015.

### Nouvel assortiment de café pour Spar

L'atelier de torréfaction de Ghislenghien produit depuis cet exercice 26 nouveaux produits du café pour le compte de la marque maison Spar. Parmi les nouveautés, citons notamment les dosettes, les capsules et le café filtre. Par ailleurs, Fine Food Coffee a créé un mélange unique de café à base de grains de Colombie et du Burundi. Ce mélange est en vente exclusive dans les magasins de Spar Colruyt Group. Pour en savoir plus sur la marque Spar, reportez-vous à la page 73.

### Pleins feux sur le bien-être animal

Durant l'exercice écoulé, Fine Food Meat s'est retrouvé confrontée à plusieurs scandales qui ont éclaboussé certains abattoirs et élevages. Depuis lors, l'entreprise de transformation de la viande a elle-même sollicité des contrôles supplémentaires. Ainsi, elle a imposé à l'automne 2017 des mesures complémentaires aux 25 abattoirs belges avec lesquels elle collabore. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet en page 33. Stefan Goethaert, directeur de Colruyt Group Fine Food, en explique la raison : « Nous jugeons important de nous charger nous-mêmes de certains aspects de la filière de la viande. Cette démarche nous permet d'en contrôler chaque étape. Comme Fine Food Meat augmente progressivement ses volumes de production, l'entité est à même de se porter garante, dans une mesure croissante, de la qualité, de la sécurité alimentaire et du bien-être animal. » Fine Food Meat entend dès lors poursuivre ses investissements dans la viande belge et dans les collaborations durables avec ses fournisseurs et les organismes de contrôle compétents.



# Participations

Fondée en 1993, **ZEB** est la principale **chaîne multimarque dans la mode pour dames et messieurs** en Belgique. L'enseigne propose plus de 70 marques dans 66 magasins d'une surface commerciale comprise entre 800 et 1.200 m<sup>2</sup>. La chaîne détient également un **webshop** à succès sur **zeb.be**.

Fondé en 1995, le concept wallon de franchises **PointCarré** possède actuellement 29 magasins en Belgique et en France. Il est, après ZEB, la **chaîne multimarque la plus importante du marché belge**. PointCarré propose des vêtements d'une quarantaine de marques pour les femmes, les hommes et les enfants.

**The Fashion Store** existe depuis 2006 et possède neuf grands magasins en Flandre, dont un portant le nom de Ziffiks. La **chaîne multimarque** propose plus de 100 marques de mode pour les hommes et les femmes.

**For Stars** est un **magasin multimarque pour enfants**, situé à Hasselt. Il propose, sur une superficie d'un peu plus de 1.200 m<sup>2</sup>, des vêtements, accessoires et chaussures de plus de 100 marques pour les enfants de 2 à 16 ans. De plus, les clients peuvent passer aisément commande en ligne sur le **webshop**.

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

Le webshop **Newpharma** est le plus gros acteur en ligne belge proposant des **produits de parapharmacie et en délivrance libre** à des prix abordables.

À la fin de l'exercice, Colruyt Group détenait une participation directe de **68%** dans la chaîne belge de magasins de vêtements ZEB, de **50%** dans le magasin en ligne de sous-vêtements MyUnderwear24 et de **26%** dans la pharmacie en ligne Newpharma. Ces participations rejoignent l'ambition du groupe de répondre aux besoins du consommateur à tous les stades de sa vie avec des formules de magasins adaptées.



## Participation minoritaire dans Newpharma



Fin 2017, Colruyt Group a acquis une participation minoritaire de 26% dans la pharmacie du web Newpharma. L'investissement s'inscrit dans l'ambition du groupe de répondre aux besoins du consommateur à tous les stades de sa vie grâce à des concepts de magasins et de webshops appropriés. Korys, le holding d'investissements de la famille Colruyt,

est devenu l'actionnaire principal de Newpharma (39%). L'actuelle direction conserve une participation de 35%.

La participation dans Newpharma s'inscrit dans la stratégie à long terme de Colruyt Group : le détaillant en ligne possède une vision d'avenir claire, une stratégie durable et un management fort. Par ailleurs, la pharmacie du web possède une vaste expertise dans l'e-commerce, principalement dans les domaines de l'informatique, de la logistique et du marketing. Ainsi, Colruyt Group peut renforcer ses propres compétences logistiques et opérationnelles grâce à l'expérience acquise par Newpharma.

Newpharma entend poursuivre dans les années à venir le renforcement de sa position sur ses principaux marchés que sont la Belgique et la France et étendre sa présence sur les autres marchés européens.



## MyUnderwear24 entend poursuivre sa croissance

Au prochain exercice également, MyUnderwear24 investira principalement dans la poursuite de sa croissance et l'acquisition de nouveaux clients. Pour ce faire, le webshop procédera de différentes manières : des publipostages personnalisés à une gestion optimale des stocks, en passant par un site web convivial. En outre, MyUnderwear24 vise également les marchés néerlandais et français.







## Exercice réussi pour ZEB et PointCarré

Après un exercice positif, ZEB peut à nouveau se targuer de présenter d'excellents chiffres. La chaîne multimarque maintient son cap sur un marché de la mode en difficulté. Les collections d'hiver et d'été ont réalisé de très bons résultats, en ligne comme en magasin. La combinaison d'une communication marketing personnalisée et de collaborations avec des créateurs belges fait mouche et permet à ZEB de se distinguer de ses concurrents. Le webshop n'est pas en reste et croît d'année en année.

ZEB a ouvert quatre nouveaux magasins au cours de l'exercice écoulé : à Anderlues, Borsbeek, Arlon et Zoersel. Ces ouvertures portent le total à 66 magasins. Par ailleurs, l'enseigne a agrandi son magasin de Merchtem et transformé les magasins de Zottegem et de Wevelgem. Le ZEB de Westerlo a déménagé dans un nouvel immeuble. PointCarré s'est aussi agrandi : la chaîne a inauguré de nouveaux magasins à Dinant et Hautrage, portant ainsi le nombre de ses points de vente à 29. Les succursales de Waremmes, Barchon, Beaufays et Huy ont été redessinées. Plusieurs nouvelles ouvertures de magasins sont à nouveau planifiées pour l'exercice à venir.

## Investissements dans les points de contact numériques

Durant l'exercice écoulé, ZEB a investi massivement dans l'innovation technologique afin de préparer ses magasins et son webshop à l'avenir numérique. Ainsi, tous les magasins se sont vu doter de grands écrans permettant aux clients de commander directement une taille ou une couleur manquante dans le

webshop. Les étiquettes RFID (Radio-Frequency Identification) permettent aux collaborateurs d'inventorier aisément le stock et d'accélérer le passage à la caisse. Par ailleurs, ZEB a lancé en décembre 2017 un nouveau site web qui se veut encore plus convivial pour les achats en ligne. Enfin, le détaillant a installé des écrans d'affichage dynamique et des caisses en libre-service dans plusieurs magasins.

## ZEB reprend The Fashion Store et For Stars

Le holding qui coiffe la chaîne multimarque ZEB (S.A. Fraluc) a repris 58% des actions de The Fashion Store juste avant la clôture de l'exercice. Fondée en 2006, cette chaîne compte actuellement neuf magasins en Flandre. La gestion journalière demeure entre les mains de l'actuelle direction. En octobre 2017, la S.A. Fraluc a également acquis 75% des actions de For Stars, un magasin de vêtements de marque pour enfants établi à Hasselt.

Grâce à ces deux reprises, ZEB entend notamment atteindre de nouveaux groupes cibles : un public actif mais mature avec The Fashion Store, et les enfants de 2 à 16 ans avec For Stars. L'objectif étant d'être présent dans tout le pays tout en se diversifiant suffisamment en termes d'âge et de groupe cible. Par ailleurs, le groupe espère pouvoir faire face aux grands acteurs internationaux. « Le monde de la mode se veut hyperconcurrentiel et compte de nombreux acteurs mondiaux que notre chaîne locale doit affronter. Unir nos forces et créer des économies d'échelle sont une absolue nécessité pour continuer à faire face à l'avenir », explique le CEO Luc Van Mol.





# COMMERCE DE GROS

*Le chiffre d'affaires conjoint des activités de commerce de gros s'élevait à EUR 782 millions (+ 1,4%) au cours de cet exercice. Le commerce de gros comprend Retail Partners Colruyt Group en Belgique et Codifrance en France.*

71 Retail Partners Colruyt Group

72 Spar

75 Codifrance





# RETAIL PARTNERS COLRUYTGROUP

**Retail Partners Colruyt Group (RPCG)** détient la licence de la formule Spar en Belgique et collabore intensivement avec **215 entrepreneurs Spar**. Outre l'intégralité du processus logistique, l'organisation d'indépendants assure la politique commerciale, du marketing au soutien à la vente. RPCG propose aussi un **modèle unique de concertation** reposant sur le partenariat. Une délégation d'entrepreneurs élus 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 également 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 **112 commerçants indépendants**, dont **32 Mini Market**. Ces petits magasins en libre-service de type F3 affichent une surface commerciale de 70 à 300 m<sup>2</sup> et déterminent eux-mêmes leur politique de prix.

° 2014

Retail Partners Colruyt Group



**215** magasins Spar  
**68** magasins Alvo  
**112** commerçants indépendants  
(dont 32 Mini Market)



**Plus de 750**  
collaborateurs en ÉTP



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

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

Retail Partners revient avec une satisfaction toute particulière sur l'exercice écoulé. Spar a enregistré d'excellents résultats et a dépassé les attentes, malgré le marché concurrentiel. Spar a particulièrement tiré son épingle du jeu à l'automne et au début de l'année 2018. Le panier de la ménagère continue d'augmenter, ainsi que le nombre de clients d'année en année. Les résultats d'Alvo sont conformes aux attentes. La marge des entrepreneurs Spar et des commerçants indépendants a conservé son niveau élevé de l'exercice précédent. Retail Partners a par ailleurs parfaitement réussi à garder sous contrôle ses coûts d'exploitation.

## Modernisation des centres de distribution

Afin d'optimiser la chaîne logistique, Retail Partners Colruyt Group a investi dans la modernisation de ses centres de distribution. À titre d'exemple, les entrepôts de stockage des produits frais et l'unité de traitement des consignes ont été agrandis. RPCG a également amélioré les installations automatiques de traitement des consignes et des pommes de terre, des fruits et des légumes. L'organisation d'indépendants est ainsi en mesure d'accroître son efficacité et son niveau de service vis-à-vis des entrepreneurs. L'opération sera totalement terminée à l'automne 2018.

## Opportunités pour les candidats entrepreneurs

Retail Partners offre sans cesse des opportunités aux candidats indépendants motivés. L'organisation d'indépendants

poursuit l'ouverture de nouveaux magasins tout en recherchant des successeurs aux entrepreneurs qui partent à la retraite. Les indépendants potentiels peuvent compter sur une formation complète et sur un soutien maximal de RPCG.

## Action de ramassage à Malines

En septembre, Retail Partners Colruyt Group a organisé sa première grande action de ramassage des déchets sauvages dans le zoning industriel de Malines-Sud. Avec le concours d'autres entreprises, l'organisation d'indépendants a nettoyé les alentours du siège. Grâce à cette action de ramassage, RPCG entend renforcer son engagement sociétal tout en apportant une contribution tangible au plan d'action plus vaste « Ensemble pour moins de déchets sauvages » de Colruyt Group. Pour tout savoir sur la campagne de lutte contre les déchets sauvages, reportez-vous à la page 35.



Au printemps et à l'automne, RPCG organise, à l'intention de ses entrepreneurs indépendants, des foires d'inspiration où sont présentés les nouveaux assortiments.



Les **magasins Spar** se distinguent par leur **service personnalisé**. En plus des prix serrés, ce sont surtout la **marque maison Spar de qualité** et la **priorité aux produits frais** qui permettent à l'**entrepreneur indépendant** de faire la différence. Son savoir-faire et sa passion du bien manger rendent son magasin unique dans la région.

Spar a été fondé en 1932 aux Pays-Bas en tant que premier **groupe de collaboration de commerçants indépendants**. Avec plus de 12.700 magasins affiliés dans 48 pays, Spar est la plus grande organisation de distribution de détail du monde et sert chaque jour plus de 13,5 millions de clients. L'organisation brasse un chiffre d'affaires annuel cumulé de plus de EUR 34 milliards. **Spar International** soutient les organisations nationales depuis son siège central à Amsterdam.

° **2014**  
Retail Partners Colruyt Group

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

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



**215 magasins**



**350-1.800 m<sup>2</sup>**  
de surface commerciale moyenne



**monspar.be**

## Trois nouveaux magasins Spar

Trois nouveaux magasins Spar ont ouvert leurs portes durant cet exercice. Un supermarché a quitté la formule Spar, mais est resté client du commerce de gros. Deux points de vente ont fermé définitivement leurs portes. Cinq entrepreneurs ont agrandi leur magasin. Voilà qui porte le compteur à 215 magasins Spar à la fin mars 2018. Six nouveaux magasins Spar sont également prévus durant l'exercice à venir.

Les ouvertures dominicales demeurent un atout de taille pour Spar Colruyt Group. Le vaste éventail de produits frais, la proximité et le contact personnel avec l'entrepreneur indépendant et ses collaborateurs constituent ses autres points forts.

## Conversion en Spar Colruyt Group

À la clôture de l'exercice, 158 des 215 supermarchés de proximité Spar, soit environ les trois quarts du parc des magasins, arboraient le logo de Colruyt Group sur leur nouvelle façade, confirmant ainsi 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 en moyenne un chiffre d'affaires par m<sup>2</sup> supérieur et attirent des clients supplémentaires. Le panier enregistré lui aussi une hausse. Durant



## Multiplier les transformations selon le nouveau concept de magasin

Durant cet exercice, huit magasins Spar de Colruyt Group ont été réaménagés conformément au concept de magasin de nouvelle génération, portant leur nombre total à dix-neuf. Et durant l'exercice à venir, ce concept sera étendu à quinze magasins. Les clients savent manifestement apprécier la nouvelle mouture de l'aménagement du magasin : les magasins Spar de nouvelle génération réalisent en moyenne 8 à 30% de chiffre d'affaires supplémentaire. Le nouveau concept met les produits frais encore mieux en lumière. Produits laitiers, viande, plats préparés, fruits et légumes représentent souvent plus de la moitié des ventes.



les années à venir, RPCG entend faire évoluer un maximum de magasins en Spar Colruyt Group.

## Campagnes marketing couronnées de succès

Durant cet exercice également, Spar a investi dans la notoriété de sa marque. L'organisation a mené une campagne fructueuse à l'occasion de la fin d'année et l'action vin, organisée en mars, a rencontré un franc succès. Spar opte délibérément pour une approche marketing tous azimuts, qu'elle a encore intensifiée l'année passée. Le distributeur mise à la fois sur les canaux hors ligne traditionnels, tels que les dépliants, journaux et magazines, et sur les publicités en ligne et les médias sociaux.

## Nouvel assortiment de café

Spar a intégralement renouvelé et étendu son assortiment de café. L'emballage des 13 références existantes de la marque maison Spar a été redessiné et 26 nouveaux produits ont intégré les



rayons depuis février. Parmi les nouveautés, citons notamment les dosettes, les capsules et le café filtre. En outre, Spar a ajouté quelques cafés pure origine à l'assortiment, dont un mélange unique de café à base de grains provenant de Colombie et du Burundi. Colruyt Group apporte son aide aux caféiculteurs de ces deux pays pour mettre en place une filière de production durable et efficace. Par ailleurs, la Colibri Foundation y soutient des projets de formation pour les jeunes. Pour en savoir plus sur notre fonds d'entreprise, reportez-vous à la page 31.

Tous les cafés de la marque maison Spar sont torréfiés dans l'atelier de torréfaction de Fine Food Coffee de Ghislenghien. Spar opte résolument pour des grains de café certifiés et accompagnés d'un label officiel d'agriculture durable et de commerce équitable. Pour en savoir davantage sur Fine Food Coffee et sur le choix de grains de café plus durables, reportez-vous à la page 67.

## Ateliers et formations pour les entrepreneurs Spar

Tous les entrepreneurs indépendants de RPCG sont cordialement invités à se rendre à une grande foire d'inspiration organisée au printemps et à l'automne. Cette foire fait la part belle aux produits frais. Retail Partners y présente les nouveaux assortiments et organise de nombreux ateliers et sessions d'inspiration. Ainsi, les entrepreneurs pourront informer les clients et leur permettre de trouver de l'inspiration. L'organisation d'indépendants entend également développer cette formule à succès dans les années à venir.

En plus des sessions d'inspiration et du trajet de formation individuel adressé à chaque candidat entrepreneur, Retail Partners conçoit d'autres formations sur mesure pour Spar. Ainsi, l'organisation a mis en place des formations sur le leadership et la communication, mais également des formations pratiques sur Excel. La Colruyt Group Academy apporte son soutien le cas échéant. Par ailleurs, de nombreuses formations se tiennent dans l'une des neuf Académies. Pour en savoir plus sur la Colruyt Group Academy, reportez-vous à la page 93.







### Lancement réussi pour XTRA

L'introduction de la carte Xtra s'est déroulée comme sur des roulettes chez Spar. Comme Spar ne disposait pas encore de sa propre carte, les entrepreneurs indépendants ont joué un rôle majeur dans cette opération : ils ont largement fait la promotion de Xtra auprès de leurs clients. Spar a ainsi été en mesure d'atteindre l'objectif fixé de 60% de taux de reconnaissance à la fin de cet exercice. Les informations obtenues par Retail Partners Colruyt Group grâce à Xtra permettent de répondre encore mieux aux besoins des clients, dans chaque magasin.







**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 indépendants 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 les points forts de l'offre Coccinelle, Coccimarket et Panier Sympa. Outre les marques nationales, on compte 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 **1.600 commerçants indépendants**.

° 2003  
Panier Sympa

° 1996  
Coccinelle et Coccimarket

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

 **1.605**  
commerçants indépendants

 **100-400 m<sup>2</sup>**  
de surface commerciale moyenne

 **Trois quarts de la France**

 **Plus de 200**  
collaborateurs en ÉTP

 **codifrance.fr**

Exercice du 01/01/2017 au 31/12/2017

Au cours de cet exercice, Codifrance a vu son chiffre d'affaires légèrement augmenter. Une belle performance étant donné la décision de l'entreprise de mettre fin à sa collaboration avec un commerce de gros important, à qui non seulement Codifrance livrait des produits, mais avait également donné l'autorisation de gérer 90 magasins Panier Sympa. Malgré tout, au cours de cette même période, Codifrance est parvenue à accroître son chiffre d'affaires et à ouvrir 42 nouveaux magasins sous les marques Panier Sympa, Coccimarket et Coccinelle.

## Collaboration durable

Codifrance recherche systématiquement une collaboration solide à long terme. Dans l'intérêt des deux parties, Codifrance passe donc au crible la solvabilité, le savoir-faire et l'esprit d'entreprise des futurs exploitants indépendants. L'organisation d'indépendants s'assure que ces clients respectent le concept de magasin, les règles d'hygiène et la commercialité dans leurs propres magasins.

Codifrance veille aussi à ce que les exploitants s'acquittent de leurs factures dans le respect des délais, et applique une procédure stricte dans ce cadre. En adoptant cette approche rigoureuse à tous les niveaux, Codifrance entend s'assurer de la qualité sans cesse accrue de son parc de magasins et contribuer ainsi à une image de marque positive dans toute la France.

## Expansion et croissance durable

Codifrance entend poursuivre son expansion durant les années à venir afin de doper son chiffre d'affaires et sa rentabilité. Par ailleurs, Codifrance souhaite continuer à accroître sa notoriété et devenir LA référence en matière de petits magasins de proximité dans tout l'Hexagone. Dans ce cadre, l'organisation d'indépendants a élaboré au cours de cet exercice un nouveau plan stratégique précisant les ambitions pour les années à venir.



## FOODSERVICE

*Le chiffre d'affaires conjoint de l'activité de foodservice s'élevait à EUR 145 millions (+ 2,1%) au cours de cet exercice. Le foodservice englobe Solucious et l'activité d'exportation Colex.*

77 Solucious

79 Colex







**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**, des **aliments secs**, des **produits surgelés** et **non-food**. Les atouts majeurs de Solucious sont sa facilité d'utilisation, le service personnalisé, les livraisons 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. Par ailleurs, une gamme de produits savamment étudiée permet de répondre aux besoins spécifiques, tels que le commerce équitable et le bio, mais aussi aux besoins concrets, tels que les produits pauvres en sucre, sans gluten ou sans lactose. 75% des clients passent commande en ligne.

Solucious peut à nouveau se targuer de présenter une croissance significative de son chiffre d'affaires, sur un marché fortement consolidé et concurrentiel. Le chiffre d'affaires croît plus rapidement que le marché. Au cours de cet exercice, Solucious a de nouveau pu attirer de nombreux nouveaux clients, provenant surtout des segments en forte croissance que sont l'horeca et la restauration sociale. L'entreprise de foodservice constate que ce sont surtout ces clients qui optent pour la livraison plutôt que pour le libre-service de gros. Le segment B2B est resté stable. Le succès et la future croissance de Solucious dépendront dans une large mesure du recrutement de livreurs aimables et compétents.

### Offre calquée davantage encore sur l'horeca

Outre sa position dominante dans le segment des cuisines de collectivité et auprès des entreprises, Solucious perçoit dans l'horeca un important marché en expansion. Voilà pourquoi l'entreprise de foodservice adapte davantage encore son offre à ce groupe cible spécifique. Ainsi, depuis cet exercice, elle propose également de la viande fraîche, une sélection plus étendue d'herbes fraîches et séchées ainsi qu'un assortiment plus vaste de produits surgelés. Durant l'exercice à venir, Solucious entend également miser davantage sur une offre complète en food et near-food, tant

pour Econom que pour Culino. Le tout, sans que les clients éprouvent le moindre stress lié au choix.

Un an après son lancement, la marque maison Culino poursuit sa croissance constante. Elle compte à présent quelque 110 références dans onze catégories : charcuterie, conserves, pain, poisson, croquettes, glaces, sauces froides, noix et fruits secs, crème fraîche, produits laitiers et roux, fonds, bouillons et sauces chaudes. Culino s'adresse exclusivement aux chefs professionnels et est gage de qualité, de convivialité, de durabilité et d'inspiration.

#### ° 2013

fusion entre  
Foodinvest et Collivery



#### 25.000

clients (restauration sociale,  
PME, horeca)



#### Toute la Belgique



#### 10.000

nombre de références (alimentation  
sèche, produits frais et surgelés)



#### 3 centres de distribution

#### 6 hubs

#### 109 camions et camionnettes



#### Plus de 400

collaborateurs en ÉTP



#### A taste for solutions



#### solucious.be







## Poursuite des investissements dans les points de contact numériques

Solucious entend simplifier davantage encore l'ensemble du processus de commande pour ses clients. Voilà pourquoi l'entreprise de foodservice a massivement investi au cours de cet exercice dans différents points de contact numériques. Le nouveau site web permet de passer commande également depuis un smartphone ou une tablette. Par ailleurs, les clients retrouvent plus aisément les produits recherchés grâce à la navigation plus limpide, à la fonction de recherche conviviale et aux informations produit claires. Du reste, Solucious œuvre notamment à la facturation numérique, au traitement en ligne des consignes et à une app permettant au client et au livreur de communiquer aisément, par exemple sur l'heure de livraison prévue et les retours éventuels.

## Succès des plats préparés

Depuis 2016, Solucious propose également des plats préparés pour les crèches. Et, dès l'exercice à venir, l'entreprise de foodservice entend étendre ce service aux écoles. Elle possède à cette fin de nombreux atouts. À titre d'exemple, les plats sont fraîchement réfrigérés et non surgelés. Les différents ingrédients sont conditionnés sous atmosphère protectrice, si bien qu'une seule livraison par semaine suffit. Par ailleurs, Solucious garantit des menus de saison variés et de qualité, prêts en un tour de main. Les clients passent toutes leurs commandes aisément en ligne et bénéficient du soutien de Solucious en termes d'allergènes et d'infrastructure appropriée.

## Ateliers et coaching pour les clients

Au cours de cet exercice, de nombreux clients ont pris part à des ateliers consacrés à la sécurité alimentaire et au changement de la législation en matière de cuisines professionnelles. En outre, Solucious a organisé des sessions pratiques sur la cuisine sans sucre ni lactose. À cette fin, l'entreprise de foodservice recourt à l'expertise, aux installations et parfois aussi aux formateurs de la Colruyt Group Academy. Depuis le lancement des ateliers, les clients ont suivi quelque 3.000 heures de formation. Ainsi, Solucious soutient dans une mesure croissante ses clients en vue de leur assurer une approche plus facile et plus efficace de leurs activités culinaires.



## Outil de planification pour un transport plus efficace

Un outil performant permet désormais à Solucious d'organiser encore plus efficacement ses transports. Grâce au nouveau mode de planification, les livreurs utilisent moins de véhicules simultanément et parcourent moins de kilomètres. Ainsi, l'entreprise de foodservice peut livrer un même nombre de commandes avec 10 à 20% de trajets de moins, pour des livraisons plus efficaces et plus durables.





**Colex** (Colruyt Export), le département d'exportation de Colruyt Group, livre des produits de détail par conteneur ou par avion **dans le monde entier**. Les marques maison, le service global unique et le soutien à la commercialisation des produits constituent autant de points forts de Colex. Les commerçants, grossistes et supermarchés africains offrent les principaux débouchés.

Colex propose un assortiment complet en « trois températures » : épicerie, produits frais et produits surgelés. Les clients peuvent choisir parmi un vaste assortiment de **marques maison Boni Selection, Everyday, Graindor et Econom.**

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.



Les collaborateurs de Colex préparent toutes les commandes dans le centre de distribution de Bornem avant leur expédition par avion ou bateau.

Malgré un marché très volatil, Colex est parvenu à maintenir son chiffre d'affaires. Colruyt Export a gagné 40 nouveaux clients durant cet exercice et conforte 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 représente également un important marché en expansion. Plusieurs account managers au service de Colex et basés au Rwanda et au Congo prospectent les marchés locaux.

Dès le 1<sup>er</sup> avril 2018, Colex rejoindra les activités de détail. Un intérêt croissant de Colex pour les marques maison Boni Selection et Everyday crée des synergies supplémentaires au niveau de l'assortiment. Par ailleurs, le département d'exportation, notamment grâce à ses volumes d'achat, est en mesure d'apporter un meilleur soutien au groupe lors des négociations des conditions d'achat.

## Marques maison sur les plates-formes en ligne

Depuis cet exercice, la marque maison Boni Selection est disponible dans l'ensemble des Pays-Bas sur le service d'achat en ligne Stockon. Les clients y trouvent un assortiment comptant un peu plus de 400 produits Boni. La start-up Stockon est une plate-forme « direct-to-consumer » : elle permet aux producteurs de proposer leurs marchandises directement au consommateur, sans intervention d'un détaillant classique. Stockon livre gratuitement à domicile les achats commandés. Colex détermine l'assortiment et fixe les prix des produits Boni.

Colex étudie les possibilités des plates-formes de commerce électronique en Chine

également, parallèlement aux canaux de distribution traditionnels.

## Pleins feux sur les marques maison

Colex multiplie sans cesse ses investissements dans Boni Selection et Everyday, ce qui l'a amené à déconstruire d'autres assortiments. Des actions ciblées et des campagnes marketing permettront à Colex d'accroître son soutien international aux deux marques. Depuis 2017, une grande partie des conditionnements d'Everyday comporte également des informations produit en anglais, ce qui permet à Colex d'exploiter de nouveaux débouchés de par le monde.

° 1995



**400**  
clients actifs



**5.000**  
produits de détail



**65**  
pays



**Plus de 20**  
collaborateurs en ÉTP



**Bringing first class products to the world**



**colex-export.com**







## AUTRES ACTIVITÉS

*Le chiffre d'affaires des autres activités s'élevait à EUR 690 millions (+ 8,1%). 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 en savoir plus à ce sujet, reportez-vous à la page 94.*

81 DATS 24

83 Eoly

85 Participations dans les parcs éoliens offshore





# DATS 24

**DATS 24** offre la possibilité à ses clients de faire le plein partout et à **bas prix**. Le spécialiste du carburant de Colruyt Group se démarque par sa **politique écologique et durable**. 50% des stations sont érigées à côté d'un magasin du groupe, ce qui permet aux clients de parcourir moins de kilomètres. Les clients conduisant un véhicule électrique peuvent le recharger à l'électricité verte sur le site de 58 magasins.

DATS 24 est le principal fournisseur de carburant en Belgique à proposer du **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 16% de CO<sub>2</sub>, 76% d'oxydes d'azote (NOx) et 72% de particules fines en moins. De plus, les véhicules au gaz naturel n'émettent aucun benzène, ni aucune autre substance toxique ni suie.

Grâce à sa politique environnementale rigoureuse, le spécialiste du carburant est l'un des rares fournisseurs de carburant à répondre depuis des années déjà à la stricte **norme ISO 14001**.

° 1972

**EUR 638 millions**  
de chiffre d'affaires (+ 8,9%)

**120 stations**  
(dont 55 au CNG)

**58 bornes de recharge électriques**

**Plus de 40**  
collaborateurs en ÉTP

**Le plein malin**

**dats24.be**

Malgré des conditions de marché difficiles, DATS 24 a réussi à poursuivre sa croissance. Le chiffre d'affaires a connu une forte croissance tandis que les volumes vendus ont légèrement augmenté. La hausse du chiffre d'affaires s'explique également par l'augmentation des prix à la pompe, l'afflux de nouveaux clients et l'ouverture de nouvelles stations. Au cours de cet exercice, DATS 24 a poursuivi l'expansion de son réseau avec l'ouverture de deux nouvelles stations et l'installation de huit pompes au CNG dans des stations existantes. En outre, le spécialiste du carburant a placé 41 bornes de recharge électriques supplémentaires, dont 35 sur le site de magasins Colruyt et six sur le site de succursales Bio-Planet, portant ainsi le nombre total de ses stations à 120, dont 55 équipées de CNG, et le nombre total de bornes de recharge à 58.

Durant l'exercice à venir, le spécialiste du carburant prévoit l'ouverture de sept nouvelles stations et dix-huit stations au CNG viendront compléter le tableau, principalement en Wallonie.

## Année exceptionnelle pour le CNG

Un nombre croissant de particuliers et d'entreprises passent au gaz naturel. En Belgique, le nombre de commandes de véhicules au CNG a été multiplié par cinq par rapport à l'année passée. Au 31 mars 2018, le nombre de commandes avait même dépassé les ventes annuelles de l'année 2017. Cette forte progression est notamment attribuable au réseau CNG en expansion et aux campagnes marketing de DATS 24. Les autres spécialistes du carburant ayant également commencé à investir dans le gaz naturel, le réseau des stations ne constitue plus un obstacle.

Désormais, plus de 40% des véhicules de société de Colruyt Group utilisent des carburants alternatifs comme le CNG,

l'électricité et l'hydrogène. Le groupe met en avant les marques qui soutiennent le gaz naturel pour les véhicules de société et opte résolument pour des camionnettes au CNG. Par ailleurs, les collaborateurs disposant d'une voiture de société diesel ont la possibilité de l'échanger contre un véhicule roulant au gaz naturel.

## Première station à hydrogène

DATS 24 a bâti sa première station à hydrogène publique à Hal. Le spécialiste du carburant met à présent la touche finale au projet en vue de l'ouverture officielle à l'automne 2018. La station DATS 24 de Dassenveld proposera alors tous les types de carburant, tant pour le transport de personnes que pour le transport lourd : essence, diesel, AdBlue, CNG, électricité et hydrogène.





Des alternatives aux carburants classiques sont présentées aux clients lors d'ateliers et de sessions d'inspiration consacrés à la mobilité durable.

## Information et inspiration

Depuis quelques années déjà, DATS 24 organise l'atelier « Plus vert sur la route » en collaboration avec la Colruyt Group Academy. Les particuliers y essaient des véhicules roulant au CNG et à l'électricité et y reçoivent des conseils de conduite écologique visant à réduire leur consommation de carburant. En outre, le spécialiste du carburant soutient, dans nombre de localités, des sessions d'inspiration sur le thème des carburants durables, en collaboration avec Eandis et Infrax. DATS 24 joue pleinement la carte de l'inspiration pour ses clients B2B également. À l'occasion d'un atelier dédié, les fleet managers y apprennent comment utiliser le CNG sur le plan professionnel.

## Réfléchir à la mobilité avec les enfants

Avec la complicité d'élèves de l'enseignement primaire de Lennik, DATS 24 s'est penché durant deux jours sur la mobilité (alternative). Cet exercice avait pour objectif d'évaluer le regard empirique que les enfants portent sur la mobilité. Les leçons comportaient majoritairement des expériences, des bricolages et des explications adaptées à leur niveau. Les enfants portaient un regard ouvert sur les conséquences de la mobilité et ont réfléchi de manière intuitive aux solutions envisageables.

Pour DATS 24, l'atelier a principalement entériné la force de la simplicité : dans sa communication sur la mobilité alternative et sur l'hydrogène, le spécialiste du carburant entend miser davantage encore sur des informations compréhensibles pour tous.



## Le plein avec XTRA

Depuis novembre 2017, les particuliers peuvent utiliser leur carte Xtra pour faire le plein dans toutes les stations belges de DATS 24. Xtra remplace la carte carburant DATS 24. Les clients peuvent aisément consulter l'aperçu de leurs prises de carburant et de leurs paiements sur leur profil en ligne. Par ailleurs, Xtra leur permet de bénéficier d'une remise en plus du prix bas à la pompe. Le paiement des prises de carburant est automatiquement réglé par domiciliation à Colruyt Group. À cette fin, les clients créent préalablement un ordre de domiciliation numérique. Les clients professionnels conservent leur carte carburant DATS 24.

DATS 24 porte un regard positif sur le changement radical opéré : la transition complexe s'est parfaitement déroulée et les réactions des clients sont positives.







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

*Eoly fournit de l'électricité durable aux sociétés de Colruyt Group et à des entreprises extérieures. L'entreprise se distingue par sa qualité de **fournisseur fiable et transparent**, et ambitionne, avec le concours de ses clients, de réduire leur consommation énergétique et de rendre l'approvisionnement en énergie plus durable. Eoly œuvre sans relâche à l'augmentation de ses **capacités de production**, afin de produire autant d'énergie verte que possible. Le spécialiste de l'énergie a l'intention de produire à l'avenir suffisamment d'électricité verte pour couvrir l'ensemble des besoins en énergie de Colruyt Group.*

*Eoly entend nouer une relation durable avec les riverains des parcs éoliens et toutes les personnes intéressées par l'énergie verte. Voilà pourquoi le producteur d'énergie leur propose d'acquérir des parts au sein d'Eoly Coopération.*

° 2016



**14 éoliennes**  
dont 1 d'Eoly Coopération



**54**  
installations de panneaux solaires



**Plus de 20**  
collaborateurs en ÉTP



**eoly.be**

Cet exercice a vu le site de Dassenveld s'enrichir de trois nouvelles turbines, dont l'une est la propriété d'Eoly Coopération. Opérationnelles depuis octobre 2017, les éoliennes produisent chaque année 17.260 MWh (mégawatts-heure) d'énergie verte. L'une d'entre elles affiche une puissance de 2 MW (mégawatts), les deux autres une puissance de 3,4 MW chacune. Le parc éolien produira l'équivalent annuel de la consommation d'électricité de 5.100 foyers et permettra d'éviter l'émission de 5.500 tonnes de CO<sub>2</sub>. Ces trois nouvelles turbines portent le total à treize pour Eoly et à une pour Eoly Coopération. Toutes les éoliennes répondent aux attentes en matière de production.

Eoly s'est vu octroyer un permis en première instance pour un parc éolien de quatre turbines à Frasnes-les-Anvaing et un autre permis pour trois unités le long de l'A8 à Rebaix/Bouvignies. Parallèlement, le producteur d'énergie durable poursuit sa recherche active de nouveaux débouchés en collaboration avec Eoly Coopération.

## Réseautage avec les clients B2B

À l'automne 2017, Eoly a organisé sa première Energy Night : un événement de réseautage destiné aux entreprises du secteur alimentaire. Des orateurs sont venus y proclamer leur foi dans l'énergie verte et exposer les problèmes climatiques tout en expliquant clairement les aspects pratiques. L'événement s'est déroulé au marché Cru de Gand et a remporté un franc succès auprès de tous les participants.

## Nouvelles étapes comme fournisseur d'énergie externe

Depuis janvier 2017, Eoly fournit également de l'électricité verte aux entreprises du secteur privé. Après des débuts impliquant principalement des consommateurs locaux, le fournisseur d'énergie collabore désormais avec divers clients, tels que Bekaert, artoos group, JBC, Torfs et Vanheede. Les entreprises manifestent un intérêt croissant pour s'impliquer dans des projets d'énergie durable locale. Pour ses clients B2B également, Eoly observe les valeurs de Colruyt Group : la transparence et la simplicité. Un portail spécial permet aux clients de consulter l'évolution, les coûts et le détail de leur facture d'énergie. Avec leur concours, Eoly examine les possibilités de réduire leur consommation d'énergie.

**Eoly a produit  
55.800 MWh  
d'énergie verte en 2017**



## Production d'hydrogène à l'échelle industrielle

En collaboration avec Fluxys (le gestionnaire du réseau de transport de gaz naturel belge) et Parkwind, Eoly œuvre à une installation de conversion d'électricité en gaz permettant la production d'hydrogène vert à l'échelle industrielle. L'unité repose sur le profil de production d'un parc éolien offshore. Son objectif : convertir l'électricité renouvelable en hydrogène. Une partie de l'hydrogène produit sera utilisée à des fins de mobilité durable, une deuxième partie commercialisée comme hydrogène vert et une troisième partie injectée dans le réseau existant de distribution de gaz naturel.

Eoly entend investir également dans l'économie naissante de l'hydrogène et perçoit ce projet comme un parfait moyen d'assurer un approvisionnement plus durable du gaz à grande échelle. Les partenaires recherchent également des possibilités d'utiliser l'installation de conversion d'électricité en gaz pour compenser les fluctuations de la production électrique à l'aide de l'énergie éolienne (offshore) afin d'améliorer la stabilité du réseau.

## Bornes de recharge intelligentes

Eoly teste des bornes de recharge intelligentes à Hal. Ces bornes permettent de recharger un véhicule selon la disponibilité locale d'électricité verte, la fluctuation des prix de l'énergie et les éventuels déséquilibres du réseau. La recharge s'effectue selon des accords bien déterminés : par exemple, le véhicule reste en place durant huit heures et la batterie doit être chargée à 80% minimum. Grâce à ce test, Eoly continue à se préparer à un avenir placé sous le signe de la mobilité électrique.

## Eoly soutient les étudiants louvanistes au World Solar Challenge



Eoly était le partenaire officiel de la Solar Team belge qui a terminé sur la troisième marche du podium au World Solar Challenge. Organisé tous les deux ans, ce championnat du monde non officiel des véhicules solaires a traversé toute l'Australie sur une distance de 3.021 kilomètres. Eoly a apporté son soutien à l'équipe composée de 21 étudiants ingénieurs de la KU Leuven avec un budget couvrant les dépenses sur place et a partagé leur histoire sur différents canaux. Eoly soutiendra également la Solar Team pour l'édition 2019.



## Eoly Coopération inaugure sa première éolienne

Eoly Coopération a investi au cours de cet exercice dans sa première éolienne (3,4 MW), située à Hal, avec le concours de 1.200 coopérateurs. 40% du montant ont été levés localement. À l'automne 2017, les coopérateurs ont inauguré l'éolienne avec faste, en présence du ministre flamand de l'Énergie, Bart Tommelein.

Eoly Coopération a encore renforcé son engagement écologique en aménageant un jardin des coopérateurs composé d'arbres et arbustes fruitiers endémiques à proximité de son éolienne. Les coopérateurs peuvent y cueillir librement les fruits. D'une superficie de 2.800 m<sup>2</sup>, le jardin constitue par ailleurs un lieu de couvaison idéal pour les différentes espèces d'oiseaux et d'insectes.





# Participations dans des parcs éoliens offshore

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**. À la fin de l'année 2017, Colruyt Group détenait, par le biais de Parkwind, une participation indirecte dans les parcs éoliens opérationnels Belwind (47,23%), Northwind (18,04%) et Nobelwind (24,70%). Les investissements consentis dans Parkwind Group ont été comptabilisés dans le compte de résultats de Colruyt Group pour l'exercice 2017/18 sur la base de ces pourcentages de participation. Korys, le holding de la famille Colruyt, et le gouvernement flamand (par l'intermédiaire de la « Participatie Maatschappij Vlaanderen ») détiennent également des parts dans Parkwind.

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



En 2017, les parcs éoliens Belwind, Northwind et Nobelwind ont produit conjointement 1.820 GWh (gigawatts-heure) d'électricité verte, soit l'équivalent de la consommation annuelle de 520.000 foyers. La production de Nobelwind n'a été intégrée dans ces chiffres qu'à partir de mai 2017. À nouveau, les turbines de Belwind et Northwind ont enregistré au cours de l'exercice écoulé une disponibilité moyenne très élevée de 98%.

° 2010 165 MW 55 turbines	° 2014 216 MW 72 turbines	° 2017 165 MW 50 turbines
Belwind	Northwind	Nobelwind
78,54% Parkwind 21,46% Meewind	40% Aspiravi 30% Parkwind 30% Sumitomo Corporation	41,08% Parkwind 39,02% Sumitomo Corporation 19,90% Meewind

# EUR 150 millions

d'investissements dans l'énergie  
verte par l'intermédiaire de Parkwind



## Le parc éolien Nobelwind pleinement opérationnel

Depuis le mois de mai 2017, les 50 turbines de Nobelwind sont à leur tour totalement opérationnelles, soit une puissance totale de 165 MW. Échelonnée entre janvier et mai, la construction du parc éolien s'est déroulée dans le respect absolu du calendrier et du budget. À compter de la réception, Parkwind se chargera de l'exploitation de Nobelwind sur une période de vingt ans. Basée à Ostende, l'équipe Operations & Maintenance exploite, entre autres, trois stations haute tension, une pour chacun des trois parcs éoliens établis dans les eaux de la mer du Nord.

## Développement de Northwester 2

Avec le concours des autres partenaires du projet, Colruyt Group a lancé le développement de Northwester 2. Ce parc éolien affichera une capacité de 224 MW dans la plus vaste zone de concession de la mer du Nord, à 50 km au large des côtes belges. Parkwind prévoit la fin de la phase de financement après l'été 2018, bien que ce calendrier dépende fortement de la validation européenne du mécanisme de soutien des autorités belges. La phase de construction est prévue en 2019 et 2020.

Par ailleurs, Colruyt Group et Parkwind ont pris le contrôle du projet Northwester 2 au cours de cet exercice : à la fin du mois de mars 2018, le groupe détenait une participation de 30% tandis que Parkwind en possédait 46%.

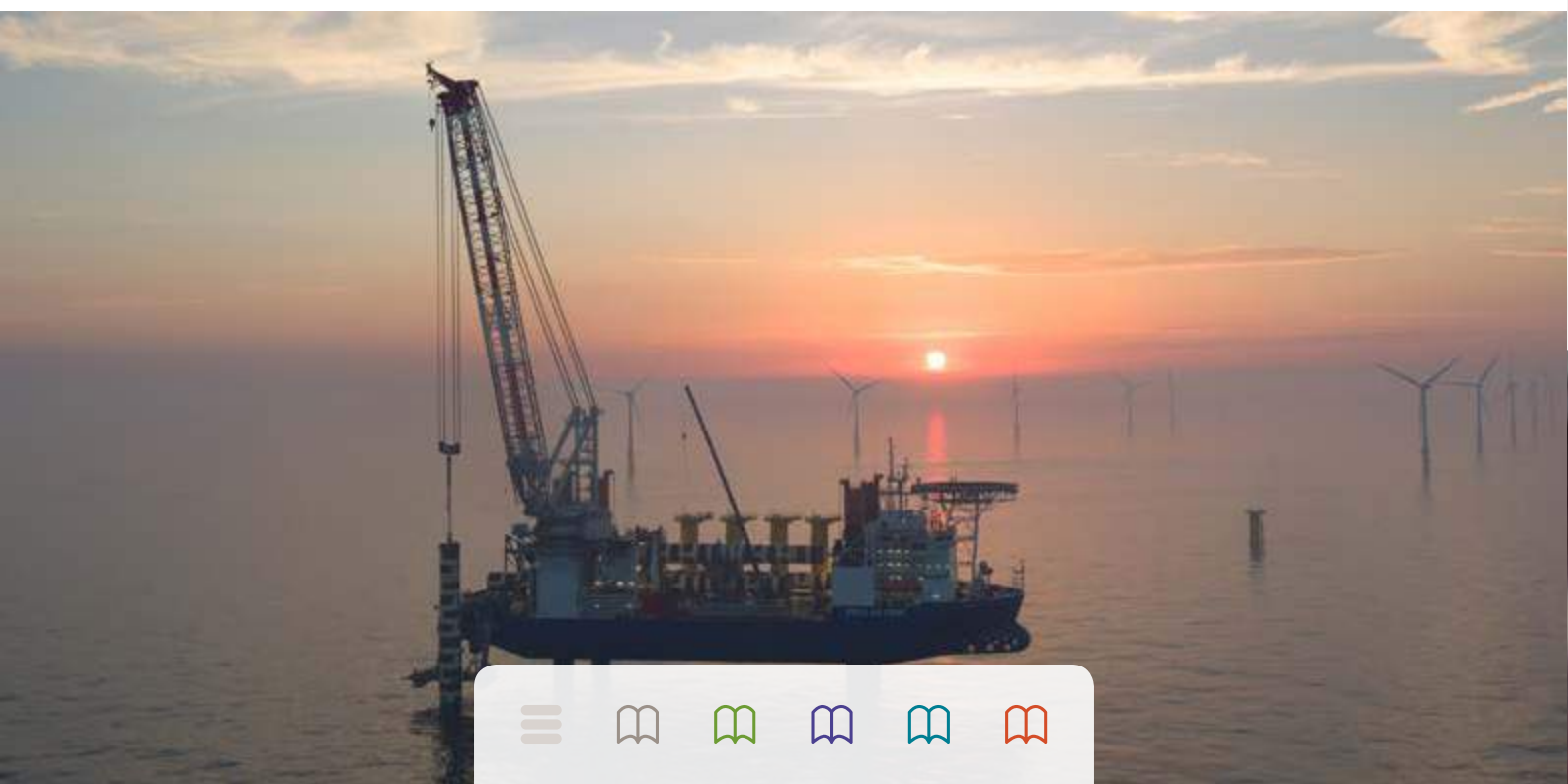
## Participation dans Oriel Wind Farm

Parkwind acquiert une participation stratégique de 25% dans l'entreprise irlandaise Oriel Wind Farm, qui entend bâtir le premier parc éolien offshore d'Irlande. Parkwind s'est également vu octroyer les droits de développement et le contrôle opérationnel sur le projet. La fin de la phase de financement est prévue pour 2019 et la construction en 2020 et 2021.

Le choix de l'Irlande était évident : le pays entend répondre aux normes européennes et investit à cet effet massivement dans l'éolien offshore. Cette politique représente un nouveau coup de fouet pour l'énergie renouvelable.

## Opportunités en Europe et en dehors

Colruyt Group et Parkwind poursuivront leurs investissements dans l'énergie éolienne offshore dans les années à venir. 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. Ainsi, l'entreprise a été présélectionnée pour participer à l'appel d'offres français pour le projet de Dunkerque.







## ACTIVITÉS CORPORATE

*Les activités corporate englobent l'ensemble des directions, départements et services d'appui. Tous les services d'appui belges sont en contact avec leurs homologues au sein des divisions étrangères.*



# SERVICES D'APPUI

Les services d'appui œuvrent au niveau du groupe et assistent toutes les formules de magasins grâce à leur expertise. Leurs collaborateurs sont des experts en informatique, finance, communication, RH, marketing, technique, formation et contacts avec les clients.



## Business Processes & Systems

**Business Processes & Systems (BP&S)** délivre des processus opérationnels, des flux d'information et des systèmes de communication efficaces et de qualité. Au niveau de l'IT et de l'optimisation des processus, BP&S **procure un support à toutes les divisions et 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 solution analyst à business architect en passant par software engineer et project manager. Le département saisit les opportunités des rapides développements technologiques et les transpose pour répondre aux besoins spécifiques de Colruyt Group. Business Processes & Systems compte plus de 900 collaborateurs en Belgique, 25 en France et 430 en Inde. La **division indienne** contribue à compenser la pénurie de profils IT en Belgique.



## Finance

La division **Finance** soutient toutes les activités commerciales au sein de Colruyt Group. Elle propose un **ensemble complet de services** : soutien à la facturation, comptabilité, mais aussi rapports financiers et analytiques, élaboration de prévisions et soutien juridico-commercial. Ce département compte 350 collaborateurs en Belgique, en France, en Inde et au Luxembourg.

La division Finance examine continuellement les possibilités d'améliorer son **efficacité** et son **effectivité** afin d'élever sa prestation de services à un niveau supérieur. Voilà pourquoi la direction mise sur la transformation en **organisation par processus**. La responsabilité incombe dans une mesure croissante aux collaborateurs situés à la base. Ainsi, la division Finance peut encore mieux répondre aux besoins financiers de l'ensemble du groupe.



## Corporate Marketing

La tâche de **Corporate Marketing** est triple. Premièrement, le département apporte son soutien stratégique aux directions et aux départements 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 et Kangourou.

Ainsi, les quelque 60 collaborateurs de Corporate Marketing développent l'**image de marque corporate** au sein de Colruyt Group, une image qui repose sur une identité forte, un positionnement intelligent et une charte graphique reconnaissable.





## Customer Communication & Experiences

**Customer Communication & Experiences (CCX)** est le bureau de communication et de production de Colruyt Group. Il traduit les objectifs marketing des différentes marques en une communication ciblée, en ligne comme en magasin. CCX excelle dans la **communication sur mesure à destination des clients** et achemine le bon message à la bonne personne par le bon canal.

CCX recourt également à la marque **Symeta** pour communiquer avec les clients externes. Le spécialiste de l'impression et de la gestion des documents simplifie et optimise les flux de documents et d'informations, possède une technologie d'impression unique et constitue un acteur majeur dans la **communication marketing personnalisée**. Les clients internes et externes représentent respectivement 75% et 25% de la production de Symeta. Le chiffre d'affaires externe de Symeta est comptabilisé dans les « Autres activités ».

Avec **plus de 400 collaborateurs fixes**, CCX est le plus grand bureau de communication et de production de Belgique.

## Technics, Real Estate & Energy

**Technics, Real Estate & Energy** est le service technique interne de Colruyt Group en Belgique et au Luxembourg. Le partenaire soutient la croissance du groupe et fournit un travail efficace et professionnel.

Technics, Real Estate & Energy se distingue par sa propension aux **solutions durables et innovantes**. Ses réalisations relèvent souvent de prescriptions plus strictes que celles définies par la loi. Il propose un service complet, de l'étude à la conception, en passant par l'achat, la construction, l'installation et, enfin, l'entretien. Les 1.400 collaborateurs sont tous des professionnels aux profils les plus divers. Ensemble, ils **conçoivent, construisent, transforment et entretiennent** magasins, complexes 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.

## People & Organization

**People & Organization** coordonne et soutient la politique du personnel de Colruyt Group. Forts de 350 collaborateurs, les différents départements partagent un même objectif : apporter du **savoir-faire** pour soutenir, développer et lier durablement les individus, les équipes et l'organisation. Le partenaire RH propose un **soutien total** : du traitement des salaires aux recrutements, en passant par la prévention, la simplification du travail, le service médical, les conseils sociaux et juridiques et les négociations avec les partenaires sociaux. People & Organization jauge également les besoins en termes de **développement des individus, des équipes et de l'organisation**. Le partenaire possède un **centre de connaissance** couvrant les domaines RH tels que le développement des individus et des équipes, la rémunération, la croissance personnelle, la santé et le savoir-faire.

People & Organization travaille par ailleurs en étroite collaboration avec la **Colruyt Group Academy**. L'Academy englobe les formations internes pour les collaborateurs du groupe et les ateliers externes pour les consommateurs.

## COLRUYTGROUP ACADEMY

La **Colruyt Group Academy** englobe les formations internes pour les collaborateurs de Colruyt Group et les ateliers externes pour les consommateurs. L'Academy compte plus de 70 collaborateurs.

Chaque année, le groupe investit quelque **3,16% de sa masse salariale** dans la formation de ses collaborateurs, soit EUR 38 millions. Grâce à ces investissements, la Colruyt Group Academy peut se targuer de proposer l'offre de formations la plus vaste du secteur privé belge. 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. 17.600 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. Ils sont organisés dans neuf centres 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, Kids & Co et Bébé. Des partenariats durables avec des partenaires externes sont gages de prix démocratiques.

## 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. Le **téléphone** et l'**e-mail** sont les canaux les plus utilisés, même si In Contact perçoit le rôle important que joueront les **médias sociaux** et le **chat** à l'avenir.

Avec un peu plus de **250 collaborateurs**, le Contact center est spécialisé dans le service à distance des clients. Tout ce qu'ils font, ils le font **pour le client**. Colruyt Group fournit le soutien, les formations et les moyens nécessaires pour que les collaborateurs d'In Contact développent le **savoir-faire indispensable à l'exercice de leur fonction**. Par ailleurs, le groupe investit en permanence dans les **technologies et outils dernier cri**, ainsi que dans les **équipements de bureau ergonomiques**.





## Colruyt India a remporté le « Best Learning and Development Strategy » lors du World HRD Congress qui s'est tenu à Mumbai



### Colruyt India souffle ses 10 bougies

Le 15 juillet 2017, BP&S Hyderabad a fêté ses dix ans d'existence. Près de 1.000 collaborateurs et membres de leur famille ont pris part à une soirée rythmée par des festivités traditionnelles. Les collaborateurs comptant cinq et dix années de service se sont vu décerner un « long service award ». BP&S Hyderabad assure les trois quarts de l'infrastructure et des opérations IT quotidiennes. Les collaborateurs indiens sont régulièrement amenés à se rendre en Belgique au gré des projets et inversement. Un tour de rôle assure la présence permanente dans notre pays d'une quarantaine de collègues d'Hyderabad.

Réalisé par  
Business Processes & Systems

### Investissement dans les applications

Afin de se préparer encore mieux aux évolutions numériques et mobiles, BP&S a constitué une équipe pleinement dédiée au développement d'applications mobiles internes. Ces applications sont censées améliorer l'efficacité de certains processus et permettre aux collaborateurs de communiquer aisément entre eux. À titre d'exemple, l'équipe a développé une app pour le compte du Service Center Prix. Un appareil de relevé numérique permet ainsi aux personnes chargées de relever les prix d'exécuter leur travail avec encore plus de précision et d'efficacité. L'app enregistre et contrôle simultanément les relevés de prix et les met aussitôt à la disposition des responsables de la fixation des prix. Autrement dit, le Service Center Prix peut réagir plus rapidement aux changements de prix pratiqués par les autres détaillants. Les clients bénéficient encore plus rapidement des meilleurs prix et ont l'assurance que chaque formule de magasin respecte sa promesse.

Réalisé par  
Business Processes & Systems



### Poursuite des innovations grâce à la RV et à la RA

Cette année également, les équipes de R&D&I de Business Processes & Systems et Technics, Real Estate & Energy ont franchi de nouvelles étapes dans la réalité virtuelle, la réalité augmentée et l'intelligence artificielle. Elles utilisent la RV principalement afin de tester plus rapidement et plus efficacement de nouveaux concepts. En outre, la réalité augmentée leur permet de procéder à des expériences sur diverses applications mobiles pour les clients, comme un moteur de recherche de produits pour smartphone.

Technics, Real Estate & Energy a bâti l'année passée un site d'innovation afin de pouvoir tester les techniques dernier cri. Le site est à présent utilisé intensivement par les équipes de R&D&I. C'est dans cet environnement de test sûr qu'elles transforment leurs idées en prototypes, qu'elles peuvent aussitôt tester et évaluer dans des espaces de démonstration.

Réalisé par  
Business Processes & Systems et Technics, Real Estate & Energy







## Des constructions toujours plus durables

Au cours de cet exercice, Technics, Real Estate & Energy a plus que jamais investi dans la construction durable. Le service technique a débuté la valorisation énergétique des bâtiments centraux et de tous les magasins bâtis avant 2007. Quatorze d'entre eux ont été transformés en magasins basse énergie entre-temps. Par ailleurs, il a érigé les deux premières succursales OKay exemptes de combustible fossile à Stavelot et à Viroinval. Pour obtenir un complément d'informations à ce sujet, reportez-vous à la page 36.

La construction circulaire figure également à l'ordre du jour. Ainsi, Technics, Real Estate & Energy entend bâtir de manière à pouvoir récupérer un maximum de produits, matériaux et matières premières sous leur forme la plus valorisante lors de la démolition. Voilà pourquoi le service technique teste notamment des systèmes de vissage et d'encliquetage tout en recherchant des applications pour les matériaux de démolition.

Réalisé par  
Technics, Real Estate & Energy



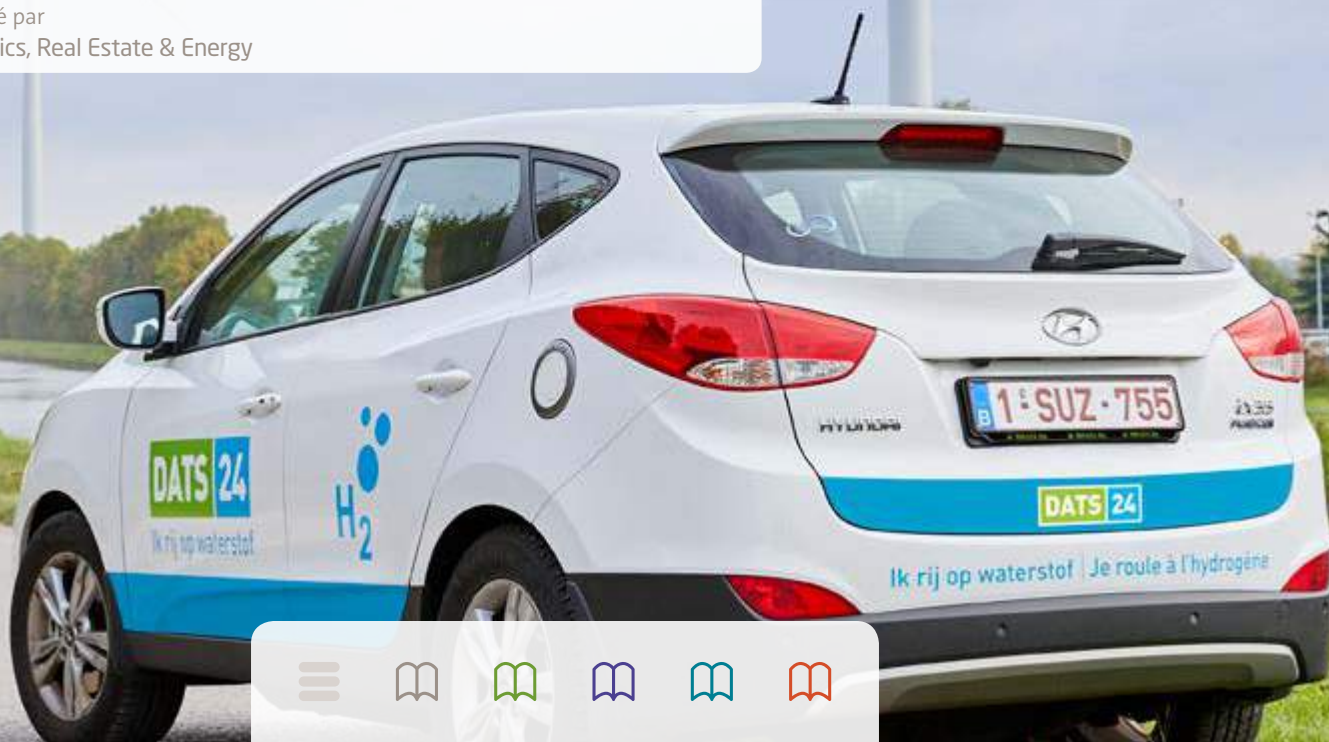
## Des carburants plus écologiques pour un tiers des voitures de société

### Le parc automobile se met au vert

Colruyt Group s'emploie en permanence à rendre plus vert son parc de véhicules, qui compte désormais plus de 1.600 voitures et camionnettes au gaz naturel (CNG), le carburant fossile le plus durable du moment. Environ 50% des nouvelles voitures de société commandées roulent au CNG, auxquels il convient d'ajouter encore dix véhicules électriques et 41 hybrides. Depuis le premier véhicule-test en 2016, le groupe possède déjà treize véhicules à hydrogène de différentes marques.

Colruyt Group joue la carte de la durabilité pour le transport de marchandises également. Au cours de cet exercice, Technics, Real Estate & Energy a effectué des tests avec un camion au CNG et collabore avec d'autres partenaires à la conception d'un tracteur à hydrogène.

Réalisé par  
Technics, Real Estate & Energy





## Déjà cinq années d'ateliers pour les consommateurs

En 2018, la Colruyt Group Academy a soufflé ses cinq bougies et a profité de l'occasion pour présenter sa nouvelle offre. Le site web a lui aussi été totalement repensé. Tout au long de l'exercice, l'Academy a organisé près de 2.500 ateliers consacrés à 214 différents thèmes. Un peu plus de 29.000 personnes y ont pris part. Par ailleurs, l'Academy a organisé des ateliers à la demande de groupes et d'entreprises. Les ateliers cuisine du segment « Cuisine du monde » continuent à enregistrer d'excellents résultats, à l'instar des ateliers consacrés aux soins et au maquillage. Le 10.000<sup>e</sup> atelier s'est tenu au début de l'année 2018.

La nouvelle Academy d'Uccle a ouvert ses portes le 1<sup>er</sup> avril 2017. Les consommateurs peuvent y bénéficier d'une offre bilingue. Avec neuf centres de rencontre, la Colruyt Group Academy est désormais présente dans huit régions et entend poursuivre son expansion nationale en misant sur douze sites à part entière. Après son inauguration en septembre 2018, l'Academy de Melle sera la plus grande de toutes. Et, pour 2020, des ateliers seront également organisés à Courtrai et Liège.

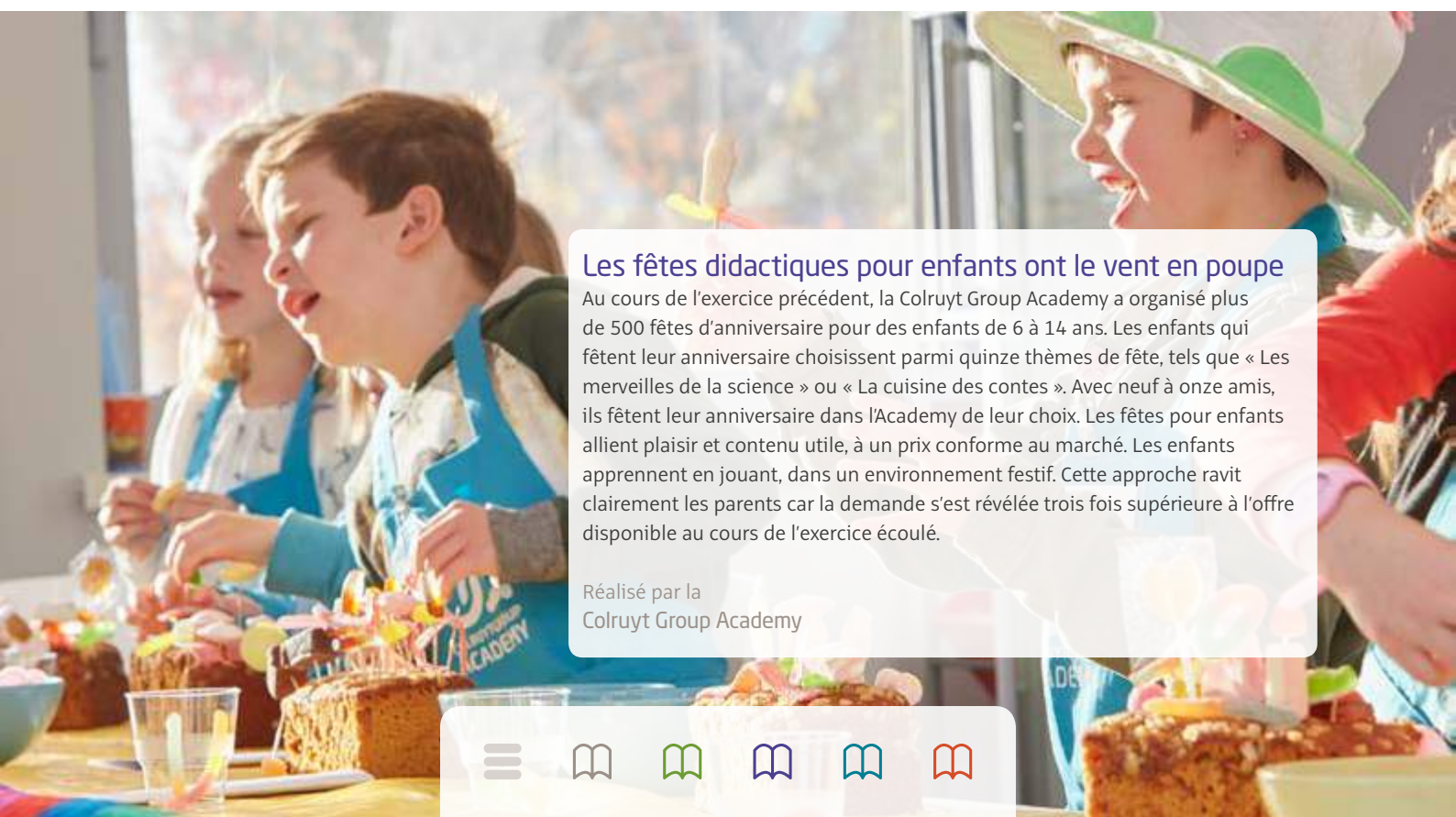
Réalisé par la  
Colruyt Group Academy

## E-learning pour les collaborateurs

Pour la première fois, les collaborateurs ont l'opportunité depuis cet exercice de suivre plusieurs formations numériques. La Colruyt Group Academy a développé les sessions d'e-learning pour répondre aux besoins existants. L'e-learning permet à l'Academy d'atteindre plus rapidement les collaborateurs, d'éviter les déplacements inutiles et de raccourcir le temps moyen de formation. Les collaborateurs peuvent suivre immédiatement les formations numériques en français comme en néerlandais. Par ailleurs, ils peuvent consulter leurs sessions d'apprentissage autant de fois qu'ils le désirent, ce qui améliore l'efficacité de la formation, mais aussi les résultats qu'elle engendre.

En outre, la Colruyt Group Academy poursuit ses investissements massifs dans les formations « classiques ». L'objectif visé est d'étendre et de renforcer l'offre actuelle dans les thèmes où l'e-learning peut représenter une véritable valeur ajoutée. C'est le cas lorsqu'un grand nombre de collaborateurs doit suivre une même formation.

Réalisé par la  
Colruyt Group Academy et  
Business Processes & Systems



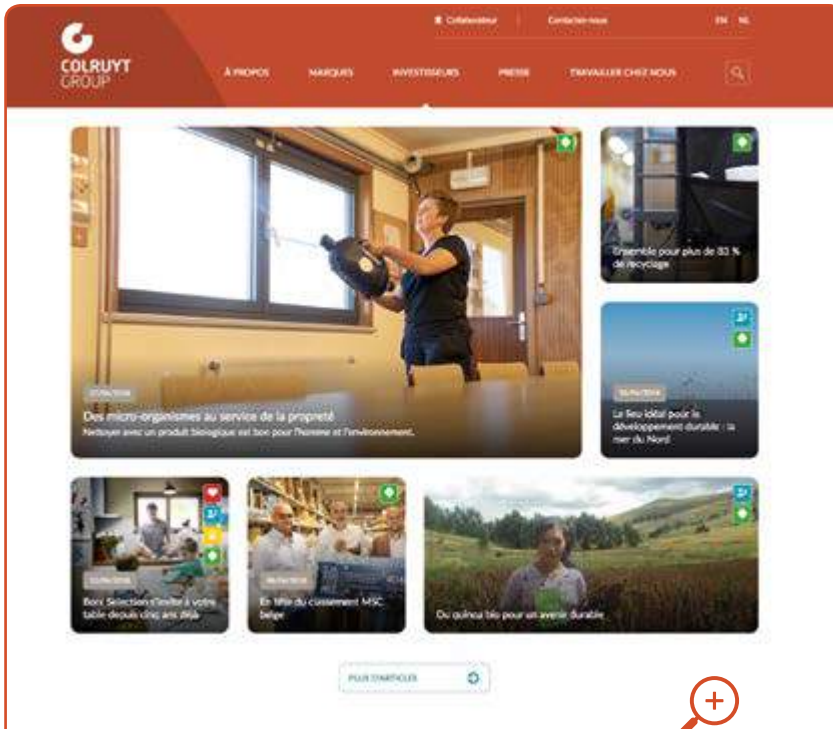
## Les fêtes didactiques pour enfants ont le vent en poupe

Au cours de l'exercice précédent, la Colruyt Group Academy a organisé plus de 500 fêtes d'anniversaire pour des enfants de 6 à 14 ans. Les enfants qui fêtent leur anniversaire choisissent parmi quinze thèmes de fête, tels que « Les merveilles de la science » ou « La cuisine des contes ». Avec neuf à onze amis, ils fêtent leur anniversaire dans l'Academy de leur choix. Les fêtes pour enfants allient plaisir et contenu utile, à un prix conforme au marché. Les enfants apprennent en jouant, dans un environnement festif. Cette approche ravit clairement les parents car la demande s'est révélée trois fois supérieure à l'offre disponible au cours de l'exercice écoulé.

Réalisé par la  
Colruyt Group Academy







### Témoignages de durabilité sur le nouveau site web

Le site colruytgroup.com a été redessiné lors de l'exercice précédent. Les visiteurs y trouveront dorénavant des témoignages sur la consommation durable, regroupés en quatre thèmes concrets : santé, société, bien-être animal et environnement. Chaque thème dispose d'une icône reconnaissable, permettant aux consommateurs de les identifier au premier coup d'œil. Sous la devise « pas à pas », Colruyt Group entend informer les citoyens et offrir de l'inspiration, sur la base de ses efforts en vue d'un monde plus durable.

Réalisé par  
Corporate Marketing et Customer Communication & Experiences

## Colruyt Group est la marque la plus forte

Colruyt Group a été couronné pour la deuxième année consécutive « Best Corporate Brand », ou marque la plus forte de Belgique de l'année 2018. Le bureau d'études GfK a interrogé 3.500 ménages, sans intervention d'un jury. L'enquête mesure la force des marques sur la base de deux critères : le succès économique réel et sa dimension émotionnelle auprès du consommateur. Cette enquête révèle que les clients s'identifient au groupe et ressentent un lien fort avec lui. Colruyt Meilleurs Prix s'est adjugé la troisième place du podium dans la catégorie « Meilleure marque de produit ».

En outre, l'enquête consommateurs annuelle de RepTrak a révélé que Colruyt possédait, pour la septième fois en huit ans, la meilleure réputation parmi 25 grandes entreprises belges. Avec un total de 81,3 points, le détaillant a terminé devant Lotus Bakeries (80,2) et Duvel Moortgat (78,0). Les entreprises sont évaluées selon sept critères : les produits, le sens de l'innovation, la responsabilité sociétale d'entreprise, la gouvernance, le leadership, les performances financières et l'environnement de travail. Un score de réputation de 80 points ou plus est considéré comme excellent.

Réalisé par  
Corporate Marketing



## Stage pour les analystes junior

Onze collaborateurs ont entamé un tout nouveau stage en septembre. Ce trajet de formation a pour vocation de préparer les jeunes talents au métier d'analyste. À l'origine du stage, les projets à la complexité grandissante nécessitant fréquemment le recours par Business Processes & Systems à des experts externes. Grâce à ce nouveau trajet, le département IT entend renforcer les rangs de ses analystes et, par là, contribuer à terme à une réduction des coûts et à la croissance durable. Après des résultats positifs, BP&S a décidé de réitérer le trajet en 2018 et de l'étendre aux software engineers.

Réalisé par  
Business Processes & Systems et  
People & Organization



## Bébé À Bord : du concept à la campagne

CCX a imaginé le trajet « Bébé À Bord » pour le compte de Colruyt. Avec ce projet, la chaîne de magasins entend s'adresser aux futurs parents et jeunes parents. Le bureau de communication a développé l'ensemble de la campagne, depuis la stratégie du contenu à sa réalisation concrète, en passant par la conceptualisation. Stratèges en communication, créateurs de concept et spécialistes numériques ont notamment créé des cartes photos, des mailings directs, divers matériel de recrutement, deux boîtes d'essai, des e-mails en fonction de l'âge du bébé... Moins de deux mois après le lancement de Bébé À Bord, 12.000 personnes intéressées s'étaient déjà inscrites.

Réalisé par  
Customer Communication & Experiences

## Le chiffre d'affaires de Symeta poursuit sa croissance sur un marché en baisse

Symeta, le spécialiste de l'impression et de la gestion des documents de CCX, a réalisé un exercice réussi. Il est parvenu à accroître son chiffre d'affaires de plus de 13%, malgré une tendance à la baisse dans la communication hors ligne. Le nombre de clients a également enregistré une hausse constante, principalement dans les secteurs de la distribution, de l'automobile, de la mode et du non-marchand.

Par ailleurs, Symeta constate que les grandes entreprises du monde financier optent dans une mesure croissante pour des partenaires fiables en matière de publipostage. Grâce à ses procédés totalement sécurisés, le spécialiste de l'impression et de la gestion des documents peut garantir à ses clients que leurs factures, fiches de salaire ou extraits de compte sont livrés aux bons destinataires en temps et en heure, sur support papier ou numérique. Afin de répondre à l'augmentation de ces demandes émanant de ses clients, Symeta a investi dans une nouvelle ligne de publipostage dernier cri de Kern.

Réalisé par  
Customer Communication & Experiences



## Logiciels et gestion des connaissances plus efficaces

Durant cet exercice également, In Contact a poursuivi ses investissements dans un logiciel professionnel permettant un travail plus efficace. Un système de planification intelligent règle les effectifs selon les périodes de pointe. Et grâce au nouveau système de ticket, les collaborateurs peuvent enregistrer automatiquement les questions des clients, ce qui représente pour eux un gain de temps appréciable. En outre, In Contact dispose ainsi d'un aperçu et transparent des questions, plaintes et souhaits des clients. Des tableaux de bord avancés permettent au Contact center de faire rapport de ce feed-back aux formules commerciales. Ainsi, l'entité est en mesure d'adapter le cas échéant ses services et ses processus et de les élever à un niveau supérieur.

In Contact œuvre sans relâche à une base de données des FAQ à l'intention des collaborateurs et des clients. Ainsi, ils sont en mesure de consulter les réponses à leurs questions sur le site web de Colruyt ou Dreambaby notamment. De plus, ils indiquent par la suite si la réponse obtenue leur a été utile. De cette manière, In Contact est à même d'actualiser en permanence ses bases de données. Ce libre-service permet d'augmenter le niveau de satisfaction des clients et de renforcer la productivité.

Réalisé par  
In Contact







### Coaching de qualité pour les collaborateurs

In Contact continue d'œuvrer à l'amélioration de ses services. À cette fin, l'entité a instauré un système de coaching avec le concours de ses collaborateurs. Toutes les conversations avec les clients sont désormais enregistrées et les collaborateurs peuvent recevoir périodiquement un feed-back concret ainsi qu'une note pondérée sur une sélection de leurs conversations. Grâce au coaching spécifique, ils apprennent comment améliorer sans cesse l'aide qu'ils apportent aux clients.

Réalisé par  
In Contact



### Au lancement de XTRA, In Contact a traité jusqu'à 10.000 questions par jour

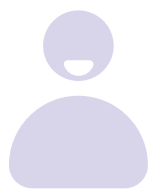
#### Payer avec XTRA

Durant cet exercice, les divisions Finance et BP&S ont œuvré sans relâche aux fonctions de paiement du futur ainsi qu'à l'automatisation de la relation avec nos clients. Premier résultat de ce processus, la fonction de paiement Xtra. Dès novembre 2017, les clients ont pu payer leur plein chez DATS 24 avec leur carte Xtra. Depuis mai 2018, ils peuvent aussi utiliser leur carte Xtra pour payer à la caisse des magasins Colruyt, OKay, Spar Colruyt Group, Bio-Planet, Dreamland et Dreambaby. Une seule app ou carte suffit dès lors aux clients pour parcourir l'ensemble du processus de caisse : une nouvelle étape a été franchie vers les achats faciles et sans stress.

BP&S s'est chargée de l'intégralité du volet technique de la fonction de paiement. Grâce à des adaptations en termes d'opération, de processus et d'organisation, la division Finance assure le parfait traitement des paiements Xtra dans les systèmes de comptabilité et auprès des banques.

Réalisé par  
Finance et Business Processes & Systems





**2.458**  
nouveaux  
collaborateurs

## Accent sur l'employabilité

Lors cet exercice également, Colruyt Group a opté résolument pour une politique du personnel durable et humaine. À titre d'exemple, la Colruyt Group Academy a étendu son offre de formations de croissance personnelle, notamment au travers de journées silence et de cours dispensés le midi. People & Organization stimule la mobilité professionnelle au sein de Colruyt Group grâce à l'orientation de carrière. Ainsi, le département RH entend proposer aux collaborateurs la perspective d'une carrière durable et diversifiée. Au moyen d'un trajet de réintégration, People & Organization accompagne également les collègues malades de longue durée. Et cette démarche porte ses fruits, car le projet-pilote a révélé que les collaborateurs absents pour maladie de longue durée reprenaient le travail un mois plus tôt en moyenne. Pour la fin de l'année 2018, le département RH entend atteindre tous les collègues malades de longue durée à l'aide de son trajet. People & Organization a également initié un projet sur l'alimentation équilibrée au travail. Comme les collègues des magasins, centres de distribution et services centraux travaillent selon un horaire différent, leurs besoins alimentaires le sont également. Le département RH entend y répondre, tant avec des trajets d'accompagnement ciblés que par le biais de l'offre dans les cantines d'entreprise.

Réalisé par People & Organization  
et la Colruyt Group Academy



Grâce au bus-bureau circulant entre Gand et Hal, les collaborateurs peuvent convertir leur temps de déplacement en temps de travail (donc rémunéré).

## Travail régional et flexible

People & Organization continue de faire primer l'équilibre travail-vie privée pour tous les collaborateurs. Le système unique d'épargne-temps permet aux cadres de travailler de manière flexible : ils peuvent se faire payer leurs heures supplémentaires ou les utiliser en guise de congé. Le temps de travail est donc du temps payé. Par ailleurs, selon leur responsabilité et leurs attributions, les collaborateurs ont la possibilité de travailler régulièrement depuis un site régional. Ainsi, des bureaux partagés sont à leur disposition à Deinze, Haasrode et Malines. Colruyt Group explore sans cesse des possibilités d'étendre et de renforcer son réseau de bureaux régionaux.

Fort des nombreuses réactions positives qu'il a suscitées, le projet-pilote « Office on Wheels » a été prolongé jusqu'à mars 2019. Le bus-bureau permet aux collaborateurs de faire chaque jour la navette entre Gand et Hal. Le bus dispose d'une imprimante, d'une connexion Wi-Fi et de café frais. Grâce au bus-bureau, chaque trajet permet de laisser 22 véhicules au garage et à Colruyt Group d'éviter chaque année 239.431 kilomètres en voiture et 64 tonnes de CO<sub>2</sub>. People & Organization examine les possibilités d'étendre le concept dans le cadre de l'approche générale sur la mobilité et la durabilisation.

Réalisé par  
People & Organization



## IDnet : initiative et esprit d'entreprendre

Colruyt Group croit dur comme fer en l'entreprise participative, un concept dans lequel s'inscrit également IDnet. Deux ans après son lancement, le succès de la boîte à idées ne se dément pas : 631 collaborateurs ont formulé 755 idées au cours de cet exercice. Jusqu'à ce jour, 101 idées ont été retenues et 37 ont d'ores et déjà été réalisées. People & Organization organise également des ateliers pratiques sur IDnet depuis le printemps 2017. Les collaborateurs y découvrent les aspects concrets ainsi que les différentes étapes du processus, du lancement à l'exécution de leur idée, en passant par son enrichissement. Si leur argumentaire fait mouche, ils obtiennent un budget, une équipe de projet et le coaching nécessaire à la réalisation de leur idée. Depuis peu, les collègues de Colruyt India peuvent également envoyer leurs propositions dans la boîte à idées en ligne. Une équipe d>IDnet s'est rendue à Hyderabad pour y introduire la banque d'idées.

Le 18 juin 2017, plus de 1.500 collaborateurs et membres de leurs familles ont couru le premier Colruyt Groupie Run à Hal. Cette course dans et autour des bâtiments de Colruyt Group est née de l'initiative de quelques collaborateurs, qui ont développé leur proposition originale à l'aide d>IDnet.

Réalisé par People & Organization







## Les défis communs de Colruyt Group relevés à l'aide des programmes de transformation

*Les programmes de transformation permettent à Colruyt Group de relever les défis communs à plusieurs formules de magasins, départements et services. Leur objectif étant l'amélioration du service proposé aux clients et aux collaborateurs. Ces programmes comprennent des dizaines de projets et leur réalisation s'étend sur trois à cinq ans. Colruyt Group investit dans une dizaine de programmes de transformation sur cinq à dix ans. Certains sous-projets ont d'ores et déjà été réalisés.*

### Nouvelles plates-formes logicielles

En raison de leur besoin en une nouvelle plate-forme logicielle, les départements Finance, People & Organization et Technics, Real Estate & Energy ont chacun lancé leur programme de transformation. De quoi offrir à Colruyt Group l'opportunité d'anticiper les évolutions et développements futurs.

Le programme C-People façonne une plate-forme RH durable, internationale et flexible pour l'ensemble du groupe. Plusieurs projets ont été réalisés dans l'intervalle. À titre d'exemple, les collaborateurs peuvent désormais consulter leurs données personnelles, voire les modifier sur l'Intranet. Le recrutement des candidats internes et externes en Belgique et en France a été davantage automatisé. Le lancement de l'Academy.Store permet aux collaborateurs de rechercher des formations et de s'y inscrire plus facilement. En outre, People & Organization dispose désormais de meilleurs indicateurs, permettant une mise en œuvre efficace des ressources dans l'ensemble du groupe.

### Fixation centrale des prix pour toutes les formules de magasins

Le Service Center Prix travaille désormais pour tous les détaillants au sein de Colruyt Group. Une seule équipe relève tous les prix numériquement et utilise la même plate-forme pour toutes les formules de magasins. Ainsi, le groupe est en mesure de réagir de manière encore plus rapide et précise aux évolutions des prix sur le marché. Le positionnement en matière de prix est, lui, toujours déterminé séparément par chaque formule de magasins.

### XTRA : une carte client commune

Avec le programme CCRM (Colruyt Customer Relationship Management), Colruyt Group entend gérer les relations avec les clients au niveau du groupe. Le lancement réussi de Xtra en mars 2017 en constituait la première réalisation majeure. Le 4 avril 2017, plus de 3,7 millions de clients ont reçu leur nouvelle carte client dans leur boîte aux lettres. Cette carte leur permet de s'identifier dans dix magasins et

webshops de Colruyt Group. Xtra s'accompagne par ailleurs d'une app et d'une fonction de paiement.

### Informations produit centralisées

Le programme de transformation PIM (Product Information Management) a pour vocation de centraliser des informations produit de qualité et fiables, et de les mettre à la disposition des clients. Ainsi, ils peuvent trouver sur les étiquettes, dans les magasins et sur les différents sites web toutes les informations utiles sur les ingrédients et les allergènes. Dans l'intervalle, les informations produit food ont été centralisées dans une base de données regroupant tous les packshots, descriptions commerciales, informations logistiques, prix d'achat... Le non-food est soumis à un processus similaire.

### Uniformisation de la chaîne d'approvisionnement food

L'actuelle plate-forme logistique de Colruyt a été actualisée et standardisée, si bien que Bio-Planet, OKay et Colruyt France peuvent également l'utiliser à présent. Réception, gestion des stocks, stockage, traitement, livraison et prévisions des commandes se font désormais de manière uniforme. Cette mesure permet également de regrouper l'expertise en matière de logistique et de chaîne d'approvisionnement. Retail Partners Colruyt Group utilisera également cette même plate-forme à terme.

### In Contact : un Contact center central unique

Le programme de transformation In Contact se terminera à la fin de l'année 2018. Plus de quarante Helpdesks, dispersés dans les différentes entreprises de Colruyt Group, ont fusionné pour donner naissance à une nouvelle organisation : In Contact. Tous les Contact centers ont adopté une approche claire et uniforme, et disposent des mêmes outils et logiciels. La tâche de tous les collaborateurs gagne ainsi en simplicité et en efficacité, mais c'est surtout le service aux clients qui s'en trouve amélioré.





# COLRUYT GROUP EN CHIFFRES

99 Activités

101 Collaborateurs

107 Principaux chiffres sur 5 ans





# 1. Activités

## 1.1. Investissements réalisés

(En millions EUR)	2017/18	2016/17
<b>I. Commerce de détail (Retail)</b>	<b>290,7</b>	<b>291,9</b>
Colruyt (Belgique et Luxembourg)	124,1	119,6
OKay, Bio-Planet et Cru	18,2	31,9
Dreamland (Belgique et France) et Dreambaby	3,6	1,8
Colruyt France et DATS 24 France	13,3	7,9
Autres et immobilier	131,4	130,7
<b>II. Commerce de gros et Foodservice</b>	<b>13,2</b>	<b>19,6</b>
Commerce de gros	3,8	3,9
Foodservice <sup>(1)</sup>	3,1	11,5
Immobilier	6,2	4,2
<b>III. Autres activités</b>	<b>17,0</b>	<b>23,6</b>
<b>IV. Activités corporate non attribuées</b>	<b>70,7</b>	<b>51,4</b>
<b>Total Colruyt Group consolidé</b>	<b>391,6</b>	<b>386,5</b>

(1) Pour l'exercice 2017/18, les investissements s'entendent à l'exclusion de Pro à Pro, l'activité foodservice française.

Les investissements réalisés au cours de la période écoulée concernent principalement :

- la construction et la modernisation de magasins pour Colruyt, OKay, Bio-Planet et Dreamland en Belgique et pour Colruyt en France ;
- les investissements dans le CNG et l'énergie verte ;
- les investissements dans notre parc de machines ;
- l'investissement dans de nouvelles charrettes de réfrigération dotées de la technologie de la glace liquide ;
- le « Restyling » des bâtiments administratifs à Hal ;
- les investissements dans le site de production de Colruyt Group Fine Food à Hal ;
- 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 2018/19 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, l'automatisation dans les bâtiments logistiques, la construction d'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

	m <sup>2</sup>	nombre
<b>Centres de production/de distribution</b>		
Belgique	574.996	22
France	50.017	3
<b>Bâtiments administratifs (surface de bureaux)</b>		
Belgique	142.421	26
France	7.445	4

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

	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
<b>BELGIQUE ET LUXEMBOURG</b>					
<b>Colruyt</b>					
- nombre	239	237	237	236	234
- dont en location externe	19	19	19	21	19
- en milliers de m <sup>2</sup>	414	403	395	384	373
<b>OKay<sup>(1)</sup></b>					
- nombre	135	129	120	110	98
- dont en location externe	25	26	22	19	12
- en milliers de m <sup>2</sup>	80	75	70	63	56
<b>Bio-Planet</b>					
- nombre	27	24	19	13	11
- dont en location externe	13	12	10	7	5
- en milliers de m <sup>2</sup>	18	16	13	9	8
<b>Dreamland</b>					
- nombre	43	43	42	41	39
- dont en location externe	15	15	15	16	15
- en milliers de m <sup>2</sup>	80	79	78	77	74
<b>Dreambaby</b>					
- nombre	26	24	23	22	17
- dont en location externe	13	11	11	11	11
- en milliers de m <sup>2</sup>	15	14	14	13	10
<b>Cru</b>					
- nombre	3	3	1	1	
- dont en location externe	2	2	0	0	
- en milliers de m <sup>2</sup>	2	2	1	1	
<b>FRANCE<sup>(2)</sup></b>					
<b>Colruyt</b>					
- nombre	78	74	72	73	67
- dont en location externe	3	3	3	4	5
- en milliers de m <sup>2</sup>	76	72	68	70	64
<b>Dreamland</b>					
- nombre	2	2	2	2	2
- dont en location externe	2	2	2	2	2
- en milliers de m <sup>2</sup>	4	4	4	4	4

(1) Chiffres incluant six magasins OKay Compact.

(2) Pour l'activité de commerce de détail française, il est tenu compte dans le tableau du nombre de magasins à la date de clôture (31 décembre). À la fin mars 2018, on recensait 79 magasins intégrés.





## 2. Collaborateurs

### 2.1. Création d'emploi

Répartition par secteur	Nombre de travailleurs			En équivalents temps plein (ÉTP)		
	31/03/2018	31/03/2017	Évolution de l'emploi	31/03/2018	31/03/2017	Évolution de l'emploi
Commerce de détail (Retail) <sup>(1)</sup>	24.900	24.793	+ 107	23.424	23.296	+ 128
Commerce de gros et Foodservice <sup>(1)</sup>	1.454	1.488	- 34	1.424	1.448	- 24
Autres activités <sup>(2)</sup>	70	237	- 167	68	226	- 158
Corporate (non attribuées) <sup>(2)</sup>	2.964	2.737	+ 227	2.880	2.663	+ 217
<b>Total Colruyt Group</b>	<b>29.388</b>	<b>29.255</b>	<b>+ 133</b>	<b>27.795</b>	<b>27.633</b>	<b>+ 162</b>
- Belgique <sup>(3)</sup>	26.601	26.623	- 22	25.218	25.221	- 2
- Luxembourg	115	97	+ 18	115	97	+ 18
- France <sup>(4)</sup>	2.252	2.121	+ 131	2.042	1.901	+ 140
- Autres pays	420	414	+ 6	420	414	+ 6

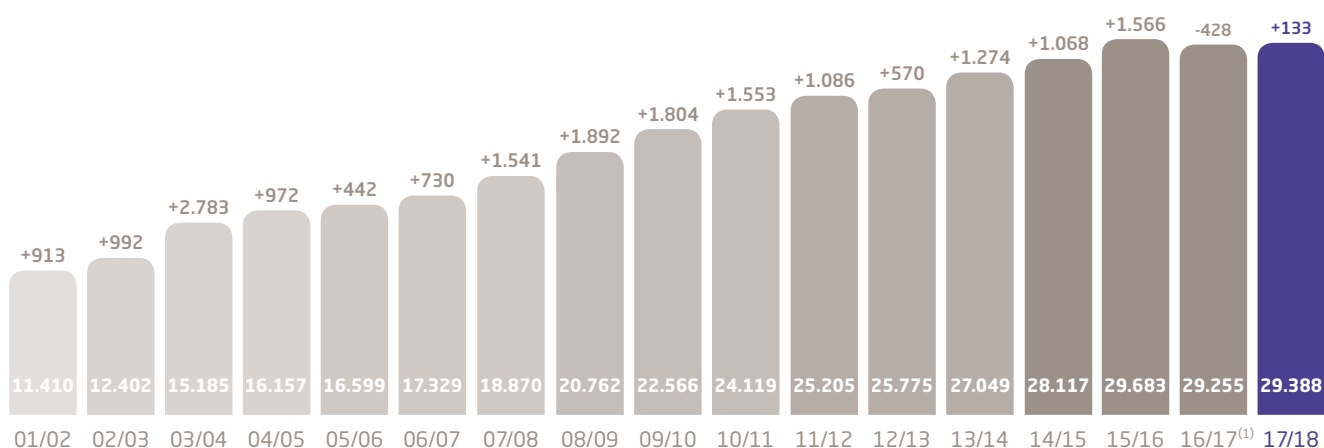
(1) Les collaborateurs du département de production des fromages à pâte molle en France passent du secteur Commerce de gros et Foodservice au secteur Commerce de détail.

(2) À la suite de la fusion entre la S.A. Symeta et la S.A. Colruyt Group Services, les collaborateurs concernés sont passés du secteur Autres activités au secteur Corporate.

(3) Ces chiffres ne tiennent pas compte des étudiants jobistes employés durant le week-end ou les vacances scolaires (6.003 au 31/03/2018 et 5.497 au 31/03/2017).

(4) Pour les activités en France, il est tenu compte dans le tableau du nombre de travailleurs à la date de clôture (31 décembre). Au 31/03/2018, ces activités françaises comptaient 2.210 travailleurs (2.090 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 à Metro Group, 1.837 collaborateurs ont quitté le groupe durant l'exercice 2016/17.

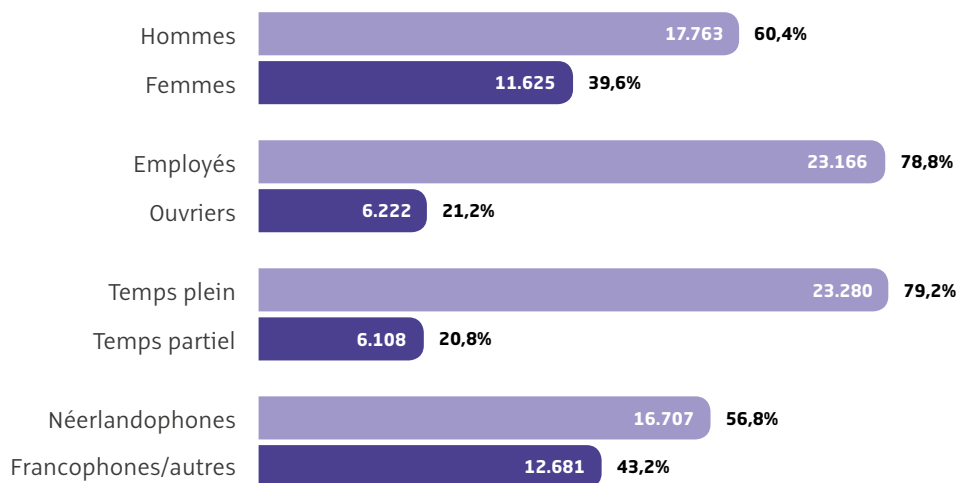
En faisant abstraction de la vente de l'activité de Pro à Pro, l'effectif a augmenté de 1.409 collaborateurs durant l'exercice 2016/17.

### 2.3. Nationalités

À la fin de l'exercice, l'effectif en Belgique se composait de 82 nationalités différentes, dont 177 Français, 174 Néerlandais, 142 Italiens, 53 Espagnols et Portugais, 46 Bulgares, Hongrois, Polonais et Roumains, 23 Allemands, 9 Grecs et 30 ressortissants d'autres pays européens. Parmi les 472 collaborateurs de nationalité africaine, la plupart venait du Congo (125), du Maroc (105), du Cameroun (95), de Guinée (30), d'Algérie (16), du Rwanda (16), d'Angola (15) et de Tunisie (12). Enfin, 88 collaborateurs provenaient d'Asie (dont 21 de Chine, 16 de Turquie et 8 d'Inde) et 16 d'Amérique du Sud et du Nord.

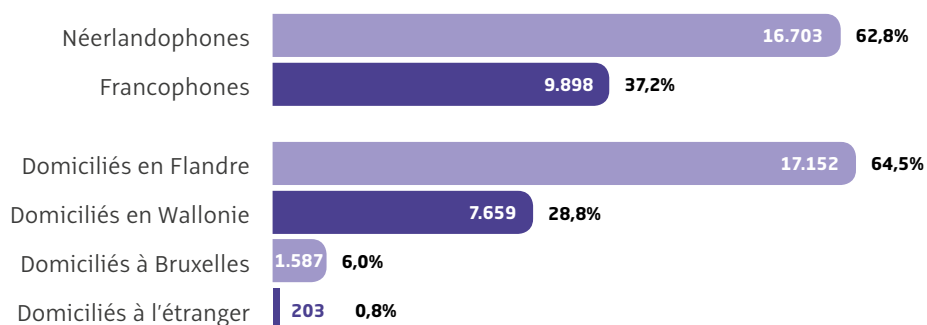
## 2.4. Nombre de travailleurs à la fin de la période écoulée

Le nombre de travailleurs au sein du groupe est de 29.388 à la fin de la période écoulée, dont :

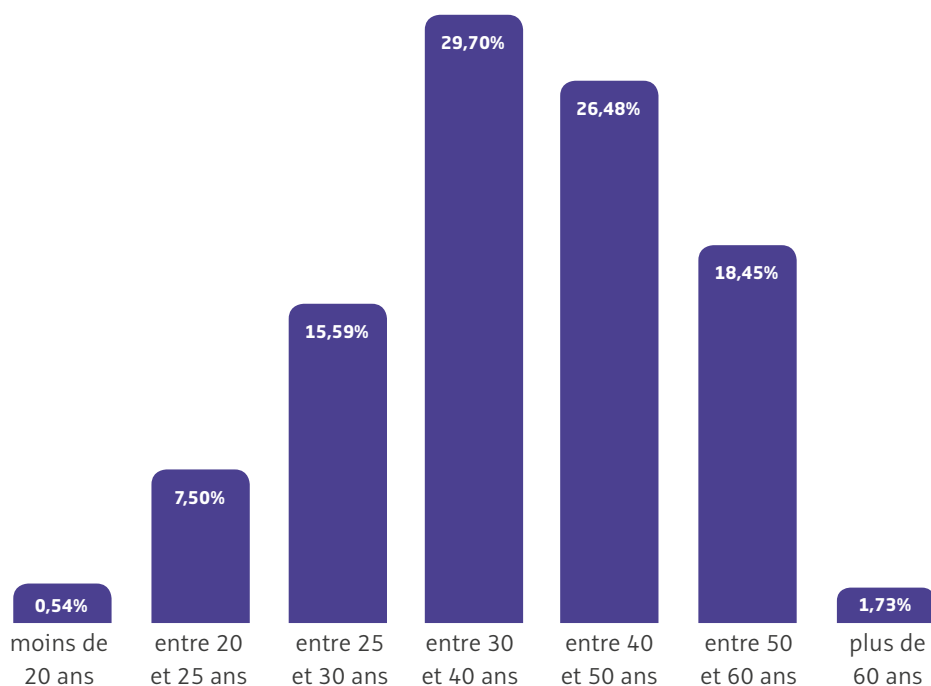


À la fin de la période écoulée, le taux d'occupation de Colruyt Group en Belgique s'élève à 91%.

Le nombre de travailleurs employés en Belgique est de 26.601 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

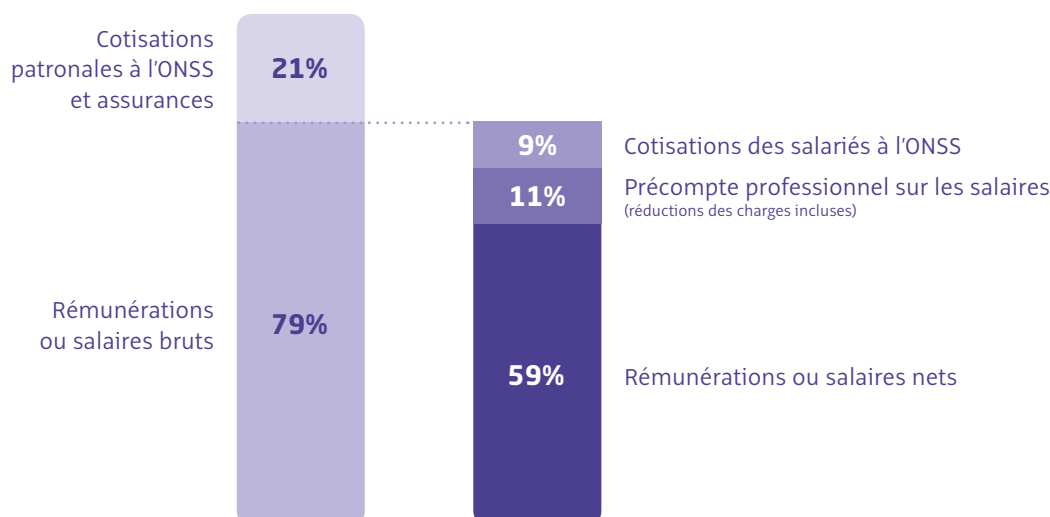
Convaincu que l'entreprise grandit dans la mesure où ses collaborateurs s'épanouissent, Colruyt Group investit beaucoup dans le développement de ces derniers. Le montant total affecté aux formations en Belgique représentait 3,16% du total de sa masse salariale belge, soit quelque EUR 38 millions. Au cours de l'exercice écoulé, nous avons principalement mis l'accent sur le renforcement du savoir-faire en matière de gestion des changements et le développement des équipes.

## 2.6. Charge salariale et salaire net en Belgique

Le coût total annuel de la masse salariale en Belgique s'élève pour Colruyt Group à EUR 1.198,45 millions, un montant qui se compose pour EUR 251,42 millions (21%) de cotisations patronales en faveur de l'ONSS et des autres assurances légales, et pour EUR 947,03 millions (79%) de salaires bruts et rémunérations. Sur les EUR 947,03 millions de salaires bruts, EUR 101,70 millions (9%) sont cédés à la sécurité sociale et EUR 137,48 millions (11%) sont reversés sous la forme de précompte professionnel. Les travailleurs perçoivent en fin de compte un montant net de EUR 707,85 millions, soit 59% de la charge salariale totale incombant à l'employeur.

Colruyt Group a cédé au cours de l'exercice 2017/18 un montant de EUR 333,75 millions à la sécurité sociale : EUR 232,06 millions de cotisations patronales et EUR 101,70 millions de cotisations personnelles des salariés.

### Charge salariale totale en Belgique



## 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 983,68 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 314,05 millions.

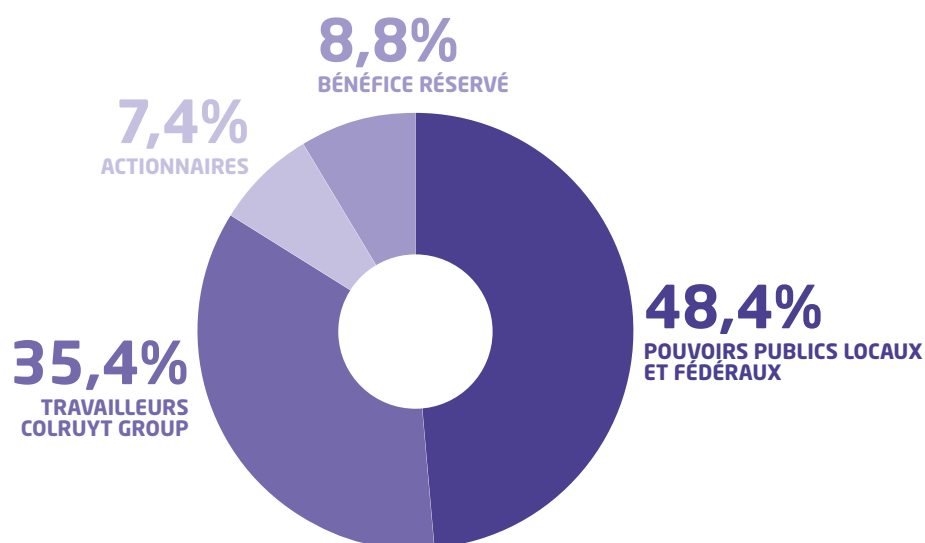
### Contributions cédées au Trésor belge

	(En millions EUR)
Sécurité sociale <sup>(1)</sup>	333,75
Précompte professionnel sur les salaires <sup>(1)</sup>	137,48
Impôt des sociétés sur le résultat	155,55
Taxes sur les produits (douane, accises)	316,57
Précompte mobilier	23,10
Précomptes immobiliers	9,31
Droits d'enregistrement, taxes provinciales et communales et autres taxes	7,90
<b>Total</b>	<b>983,68</b>

(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 <sup>(1)</sup> générée par Colruyt Group en Belgique représente EUR 2,03 milliards. De ce montant, 48,4% vont aux divers pouvoirs publics locaux et fédéraux sous la forme de taxes, 35,4% sont versés aux travailleurs pour les prestations fournies, 7,4% vont aux actionnaires <sup>(2)</sup> et les 8,8% 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 983,68 millions puisse s'exprimer intégralement en pourcentage de la valeur ajoutée nette ainsi corrigée.

(2) Le 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 dans le capital de la firme par le biais d'un actionnariat collectif.
- En 1996, un dividende au personnel 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 travailleurs au capital et aux bénéfices des sociétés. Cette convention collective de travail (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 travailleurs employés en Belgique. La participation varie en fonction du résultat d'exploitation de l'exercice écoulé et se compose d'un montant de base, qui est multiplié par des coefficients traduisant le salaire, l'ancienneté et la fonction. Une partie de cette participation est versée, au choix, en espèces ou en actions de la société mère. Entre 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 90bis 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 2017/18, sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale, la participation bénéficiaire totale de EUR 26,67 millions sera répartie comme suit :
  - une participation aux bénéfices de EUR 5,97 millions sera distribuée (76% en espèces et 24% en actions) en vertu de la loi du 22 mai 2001 relative aux régimes de participation des travailleurs au capital et aux bénéfices des sociétés ;
  - un montant de EUR 20,70 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 Participa- tion 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							
Participation aux bénéfices	9,89		5,54	11.985	4,35	101.339	7.620
Avantage non récurrent lié aux résultats	14,95		14,95				
	24,84	19.605	20,49				
2011/12							
Participation aux bénéfices	8,97		5,55	13.797	3,42	97.196	7.080
Avantage non récurrent lié aux résultats	15,62		15,62				
	24,59	20.877	21,17				
2012/13							
Participation aux bénéfices	7,46		4,64	13.807	2,82	63.921	7.396
Avantage non récurrent lié aux résultats	18,56		18,56				
	26,02	21.203	23,20				
2013/14							
Participation aux bénéfices	5,43		3,66	14.948	1,77	37.378	7.301
Avantage non récurrent lié aux résultats	16,95 <sup>(2)</sup>		16,95				
	22,38	22.249	20,61				
2014/15							
Participation aux bénéfices	7,02		4,71	15.404	2,31	47.942	7.476
Avantage non récurrent lié aux résultats	18,82 <sup>(2)</sup>		18,82				
	25,84	22.880	23,53				
2015/16							
Participation aux bénéfices	6,78		4,42	15.989	2,36	39.894	7.867
Avantage non récurrent lié aux résultats	19,57 <sup>(2)</sup>		19,57				
	26,35	23.856	23,99				
2016/17							
Participation aux bénéfices	5,78		4,08	17.213	1,70	32.104	7.742
Avantage non récurrent lié aux résultats	19,66 <sup>(2)</sup>		19,66				
	25,45	24.955	23,74				
2017/18							
Participation aux bénéfices	5,97		4,64	19.261	1,33	25.592	6.125
Avantage non récurrent lié aux résultats	20,70 <sup>(2)</sup>		20,70				
	26,67	25.386	25,34				
<b>TOTAL</b>	<b>354,60</b>		<b>261,68</b>		<b>92,91</b>	<b>2.949.906</b>	

(1) Les rémunérations mentionnées sont les montants bruts qui font encore l'objet des retenues suivantes lors de leur versement aux travailleurs :

- Participation aux bénéfices : 13,07% de cotisations personnelles des salariés en faveur de la sécurité sociale et de précompte professionnel si les travailleurs optent pour un versement en espèces, et 15 % de cotisation de solidarité si les travailleurs optent pour un versement en actions.
- Avantage non récurrent lié aux résultats (CCT 90) : 13,07% de cotisations personnelles des salariés en faveur de la sécurité sociale.

(2) Des cotisations patronales en faveur de la sécurité sociale sont également dues sur l'avantage non récurrent lié aux résultats (CCT 90) (EUR 6,83 millions en 2017/18 et EUR 6,49 millions en 2016/17).





## 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 2017/18, en novembre 2017, 2.182 collaborateurs ont souscrit à 260.458 actions, apportant ensemble un capital de EUR 10,2 millions. Depuis 1987, les collaborateurs du groupe ont souscrit à (après conversion) 21.838.277 actions de leur propre entreprise ou de la société mère, pour un montant total de EUR 224,3 millions.

### Augmentations de capital réservées au personnel depuis 1987

Année	Montant en millions EUR	Nombre d'actions
De 1987 à 2008	103,7	18.214.375
2009	13,7	506.895
2010	23,9	715.585
2011	6,2	225.194
2012	10,1	332.725
2013	11,4	316.900
2014	14,0	466.754
2015	17,1	472.883
2016	14,0	326.508
2017	10,2	260.458
<b>TOTAL</b>	<b>224,3</b>	<b>21.838.277</b>



# 3. Principaux chiffres sur 5 ans

(En millions EUR)	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
Chiffre d'affaires	9.031	9.493	9.177	8.917	8.652
Commerce de détail (Retail)	7.551	7.319	7.148	6.871	6.535
Commerce de gros et Foodservice	933	1.688	1.589	1.541	1.490
Autres activités	690	638	593	649	764
Inter-secteurs	- 143	- 152	- 153	- 144	- 136
Bénéfice brut	2.350	2.415	2.321	2.219	2.151
EBITDA	734	744	720	700	687
Marge EBITDA	8,1%	7,8%	7,8%	7,8%	7,9%
EBIT	488	493	507	495	488
Marge EBIT	5,4%	5,2%	5,5%	5,6%	5,6%
Bénéfice avant impôts	519	510	518	511	497
Impôts	145	126	152	148	147
Bénéfice net	374	383	366	363	350
Marge bénéficiaire nette	4,1%	4,0%	4,0%	4,1%	4,0%
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	497	537	641	570	606
Flux de trésorerie disponible	70	352	262	203	284
Total capitaux propres	2.042	2.140	2.048	1.801	1.967
Total du bilan	4.054	4.095	4.019	3.661	3.722
Investissements	392	387	388	369	322
ROCE	18,9%	20,2%	21,4%	21,7%	24,0%
Capitalisation de marché à la fin de l'exercice	6.747	6.900	7.660	6.350	6.607
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	143.361.535	146.729.840	147.004.025	149.419.713	156.447.069
Nombre d'actions en circulation	150.196.352	149.935.894	149.609.386	156.636.503	165.169.749
Bénéfice net par action	2,60	2,60	2,49	2,21	2,24
Dividende brut par action	1,22	1,18	1,12	1,00	1,00
Rendement de dividende	2,72%	2,56%	2,19%	2,47%	2,50%
Nombre de travailleurs	29.388	29.255	29.683	28.117	27.049
Nombre de travailleurs en ÉTP	27.795	27.633	28.047	26.491	25.497
Nombre de magasins en gestion propre en Belgique, au Luxembourg et en France	553	536	516	498	468
Surface commerciale des magasins en gestion propre en milliers de m <sup>2</sup>	687	665	641	622	590
Entrepreneurs indépendants en Belgique et magasins affiliés en France (hors commerçants indépendants)	581	667	679	543	559

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. Les chiffres de l'exercice 2017/18 s'entendent à l'exclusion de Pro à Pro, l'activité foodservice française.







# Corporate Governance

- 110 Administration, surveillance et direction
- 113 Gouvernance d'entreprise / administration durable et rapport de rémunération
- 125 Actionnariat - actions Colruyt



# ADMINISTRATION, SURVEILLANCE ET DIRECTION

## 1. Conseil d'administration

### 1.1. Composition du Conseil d'administration jusqu'à l'Assemblée générale du 26 septembre 2018

Qualité	Nom	Membre du Comité d'audit	Membre du Comité de rémunération	Fin du mandat à l'A.G. de
Représentants des actionnaires majoritaires, administrateurs exécutifs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jef Colruyt</li><li>• Frans Colruyt</li></ul>			2018 2021
Représentants des actionnaires majoritaires, administrateurs non exécutifs	<ul style="list-style-type: none"><li>• François Gillet - Membre du Comité exécutif de la S.A. Sofina</li></ul>	X		2020
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Korys NV, ayant comme représentant permanent : Jef Colruyt (président)</li></ul>			2020
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Korys Business Services I NV, ayant comme représentante permanente : Hilde Cerstelotte</li></ul>		X	2021
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Korys Business Services II NV, ayant comme représentant permanent : Frans Colruyt</li></ul>			2021
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wim Colruyt</li></ul>	X		2018
Administrateurs indépendants	<ul style="list-style-type: none"><li>• ADL GCV, ayant comme représentante permanente : Astrid De Lathauwer</li></ul>		X	2021
	<ul style="list-style-type: none"><li>• 7 Capital SPRL, ayant comme représentante permanente : Chantal De Vrieze</li></ul>	X	X	2019
Secrétaire	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kris Castelein</li></ul>			

Messieurs Jef Colruyt, Frans Colruyt, Wim Colruyt et François Gillet, de même que Mesdames Astrid De Lathauwer et Chantal De Vrieze, revêtent, en marge de leurs mandats d'administrateur au sein des sociétés de Colruyt Group, encore d'autres mandats d'administrateur externes. 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 BCVB (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 à l'Assemblée générale du 26 septembre 2018

Les mandats d'administrateur de messieurs Jef Colruyt, administrateur exécutif, et Wim Colruyt, administrateur non exécutif de la société, viennent à échéance après l'Assemblée générale du 26 septembre 2018. Ils sont tous deux rééligibles et posent à nouveau leur candidature, Jef Colruyt à titre personnel, et Wim Colruyt en la qualité de représentant permanent de Korys Business Services III NV. Le Conseil d'administration propose dès lors de leur confier un nouveau mandat de quatre ans qui viendra à échéance après l'Assemblée générale de 2022.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 26 septembre 2018, le Conseil d'administration sera composé comme suit :

Qualité	Nom	Membre du Comité d'audit	Membre du Comité de rémunération	Fin du mandat à l'A.G. de
Représentants des actionnaires majoritaires, administrateurs exécutifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jef Colruyt</li> <li>Frans Colruyt</li> </ul>			2022 2021
Représentants des actionnaires majoritaires, administrateurs non exécutifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>François Gillet - Membre du Comité exécutif de la S.A. Sofina</li> </ul>	X		2020
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Korys NV, ayant comme représentant permanent : Jef Colruyt (président)</li> </ul>			2020
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Korys Business Services I NV, ayant comme représentante permanente : Hilde Cerstelotte</li> </ul>		X	2021
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Korys Business Services II NV, ayant comme représentant permanent : Frans Colruyt</li> </ul>			2021
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Korys Business Services III NV, ayant comme représentant permanent : Wim Colruyt</li> </ul>	X		2022
Administrateurs indépendants	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADL GCV, ayant comme représentante permanente : Astrid De Lathauwer</li> </ul>		X	2021
	<ul style="list-style-type: none"> <li>7 Capital SPRL, ayant comme représentante permanente : Chantal De Vrieze</li> </ul>	X	X	2019
Secrétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kris Castelein</li> </ul>			

Messieurs Jef Colruyt, Frans Colruyt, Wim Colruyt et François Gillet, de même que Mesdames Astrid De Lathauwer et Chantal De Vrieze, revêtent, en marge de leurs mandats d'administrateur au sein des sociétés de Colruyt Group, encore d'autres mandats d'administrateur externes. 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.

### 1.4. Administrateur honoraire

Delvaux Transfer SPRL, administrateur indépendant, ayant comme représentant permanent Willy Delvaux (pour une période de cinq ans à compter de la fin du mandat en 2017).

Cette année, le Conseil d'administration a fait ses adieux à l'administrateur honoraire Leo Deschuyteneer († 7 mai 2018).



## 2. Direction de Colruyt Group

### 2.1. Conseil de direction - exercice 2017/18

- **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 - exercice 2017/18

- **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
- **Geert GILLIS** Directeur adjoint des Ventes Colruyt Centre Nord

#### OKAY ET BIO-PLANET

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

#### DREAMLAND, DREAMBABY ET COLLISHOP

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

#### RETAIL PARTNERS COLRUYT GROUP

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

#### 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 :

- **Geert GILLIS** Directeur adjoint des Ventes Colruyt Meilleurs Prix à compter du 01/06/2017 (anciennement Manager de division Ventes Dreamland).

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 :

- **Gilles POINSOT** Directeur adjoint Marketing Colruyt France jusqu'au 31/08/2017 ;
- **Claude ROMAIN** Directeur des Ventes Colruyt Meilleurs Prix jusqu'au 31/12/2017.

### 2.4. Modifications intervenues au sein de la direction à l'issue de la période

- **Christophe DEHANDSCHUTTER** Directeur des Ventes Colruyt Meilleurs Prix à compter du 01/04/2018 ;
- **Geert ROELS** Directeur des Achats Colruyt Meilleurs Prix à compter du 01/04/2018 ;
- **Dieter STRUYE** Directeur général Dreamland, Dreambaby et Collishop à compter du 01/05/2018.



# GOUVERNANCE D'ENTREPRISE / ADMINISTRATION DURABLE

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

### 1.1. Code de référence

La loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées a été publiée au Moniteur Belge le 23 avril 2010. La plupart des nouvelles obligations imposées par la loi étaient d'application à partir de l'exercice 2011/12. 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 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 S.A. Sofina est liée à la famille Colruyt par une convention d'actionnaires, son représentant ne peut pas être considéré comme un « administrateur indépendant », malgré son indépendance effective à l'égard de la famille Colruyt et son ouverture au monde extérieur découlant de l'expérience du holding Sofina, qui est actif dans de nombreux secteurs divers et plusieurs entreprises.
- Le Conseil d'administration n'a pas institué de Comité de nomination. Les nominations continuent donc de relever de la compétence de l'ensemble du Conseil d'administration. Les candidats administrateurs sont proposés à l'Assemblée générale par l'ensemble du Conseil d'administration. Les nominations des directeurs se font sur proposition du Président du Conseil de direction, approuvée par l'ensemble du Conseil d'administration. Cette procédure est parfaitement

possible en raison du nombre limité d'administrateurs.

- Dans la continuité de la tradition ancrée de longue date au sein de Colruyt Group, Jef Colruyt est à la fois Président du Conseil d'administration (en tant que représentant permanent de 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 16 h 00 au siège social. Lorsque ce jour est férié, l'Assemblée se tient le jour ouvrable suivant.

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

L'Assemblée générale doit également être convoquée dans le mois de la requête ou de la demande écrite d'actionnaires

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

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

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

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

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

Le Conseil d'administration compte actuellement trois femmes parmi ses membres et satisfait de ce fait à la loi du 28 juillet 2011 (loi sur les quotas),

qui prévoit qu'à compter de 2017, au moins un tiers des membres du conseil d'administration des entreprises cotées en bourse soient de sexe féminin.

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 durant les mois de septembre, décembre, 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.

La SPRL 7 Capital (ayant comme représentante permanente Madame C. De Vrieze) siège au sein du Comité d'audit en la qualité d'administratrice indépendante au sens de l'article 526 du Code belge des sociétés. Madame C. De Vrieze a plusieurs années d'expérience dans le management général et financier et siège en tant qu'administratrice indépendante auprès de diverses autres entreprises.

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](http://colruytgroup.com) > Investisseurs > Informations destinées aux actionnaires. 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 commerciales du groupe, ainsi que des directeurs des services d'appui (Finance, People & Organization, Business Processes & Systems, Customer Communication & Experiences et 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 d'appui du groupe.

Le Conseil d'avenir général se compose de tous les directeurs de Colruyt Group. En sa qualité de plate-forme de concertation et de liaison, il porte principalement son attention sur le développement 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 d'appui, d'autre part, sont dictées lors de réunions de plateau mensuelles.

Il existe pour chaque activité distincte des Conseils d'avenir et, à compter de l'exercice 2017/18, des conseils de domaine généraux contribuant à la définition de la stratégie à suivre dans des thèmes spécifiques comme « le développement durable », « l'innovation », « la politique des prix », « la logistique », « le marketing », « l'achat », « la gestion des informations »,

« 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 d'appui 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. Politique de diversité

Colruyt Group s'emploie à appliquer le nouvel article 96 §2 6° du Code des sociétés, tel que modifié par la loi du 3 septembre 2017, qui a transposé dans le droit belge la directive européenne 2014/95 du 22 octobre 2014 concernant la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par les grandes entreprises.

Colruyt Group applique le principe général d'égalité, qui voit tout collaborateur être sélectionné et encadré tout au long de sa carrière sur la base, entre autres, de ses compétences et de ses talents. En ce sens, notre politique de diversité est inscrite dans nos gènes et part d'une de nos valeurs fondamentales, à savoir le « respect ».

Le groupe est convaincu que la diversité des collaborateurs (âge, sexe, milieu culturel, expérience professionnelle...) constitue une valeur ajoutée absolue pour une entreprise agile et en pleine croissance. Une entreprise qui entreprend également au sein d'une société qui fait la part belle à la diversité. Nous essayons de mettre en œuvre ce principe au sein de l'ensemble de l'organisation, en ce compris dans les équipes de direction.

L'ambition de constituer des équipes aussi diverses que possible à tous les niveaux dirigeants accroît la qualité du leadership et contribue ainsi de manière inhérente à la réalisation de la stratégie du groupe. Lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 27 septembre 2017, deux nouvelles administratrices ont été nommées, à savoir Hilde Cerstelotte, représentante permanente de Korys Business Services I NV, et Chantal De Vrieze, représentante permanente de 7 Capital SPRL, en la qualité d'administratrice indépendante. L'administratrice indépendante Astrid De Lathauwer, représentante permanente d'ADL GCV, en faisant déjà partie précédemment, le Conseil d'administration compte à présent un tiers de membres féminins. Pour ce qui est du Conseil de direction, il compte un membre féminin depuis octobre 2015.

Pour de plus amples informations relatives à la diversité au sein de Colruyt Group et aux informations non financières à communiquer obligatoirement, nous renvoyons au rapport de durabilité 2017/18 distinct disponible par voie électronique sur [colruytgroup.com](http://colruytgroup.com).

#### 1.2.5. 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, au moins un tiers 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.

#### 1.2.6. 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](http://colruytgroup.com) > Investisseurs > Informations destinées aux actionnaires.

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, Colruyt Group et la S.A. 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. Éts Fr. 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 de la S.A. Éts Fr. 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. Éts Fr. 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. Éts Fr. 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. Éts Fr. 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. Éts Fr. 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. Éts Fr. 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. Éts Fr. 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.

### 1.2.7. Informations destinées aux actionnaires

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





## 2. Événements pendant l'exercice

### 2.1. Comité d'audit

François Gillet est le président du Comité depuis sa création en 2006. À l'issue de l'Assemblée générale de fin septembre 2017, Wim Colruyt, administrateur non exécutif, et Chantal De Vrieze, administratrice indépendante et représentante permanente de 7 Capital SPRL, ont succédé à Piet Colruyt, administrateur non exécutif, et à Willy Delvaux, administrateur indépendant et représentant permanent de Delvaux Transfer SPRL, en tant que nouveaux membres permanents.

Le règlement d'ordre intérieur du Comité d'audit a été publié sur notre site [colruytgroup.com](http://colruytgroup.com) > Investisseurs > Informations destinées aux actionnaires.

Sous la présidence de François Gillet, le Comité s'est réuni le 9 juin 2017, le 15 septembre 2017, le 1<sup>er</sup> décembre 2017 et le 16 mars 2018. 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, administratrice indépendante et représentante permanente d'ADL GCV, remplit le rôle de présidente du Comité depuis sa création. Depuis l'Assemblée générale de fin septembre 2017, Chantal De Vrieze, administratrice indépendante et représentante permanente de

7 Capital SPRL, et Hilde Cerstelotte, administratrice non exécutive et représentante permanente de Korys Business Services I NV, font également partie du Comité de rémunération. Elles succèdent à Wim Colruyt, administrateur non exécutif, et à Willy Delvaux, administrateur indépendant et représentant permanent de Delvaux Transfer SPRL, en tant que nouveaux membres.

Ce Comité a publié son règlement d'ordre intérieur sur notre site [colruytgroup.com](http://colruytgroup.com) > Investisseurs > Informations destinées aux actionnaires.

Sous la présidence d'Astrid De Lathauwer, le Comité de rémunération s'est réuni le 9 juin 2017, le 15 septembre 2017, le 1<sup>er</sup> décembre 2017 et le 16 mars 2018. Le taux de présence à chaque réunion était de 100%.

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 8 juin 2018.

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 15 et 16 juin 2017, les 21 et 22 septembre 2017, les 7 et 8 décembre 2017 et les 22 et 23 mars 2018. 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. Comme le veut la tradition, la réunion de mars 2018 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 : 100% en juin 2017, 96% en septembre 2017, 100% en décembre 2017 et 100% en mars 2018.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a tenu les séances supplémentaires suivantes :

- le 27 septembre 2017 en vue de délibérer et de décider du programme de rachat d'actions propres à concurrence de maximum EUR 350 millions maximum étalé sur deux ans maximum (le taux moyen de présence à cette réunion supplémentaire était de 78%) ;
- le 25 octobre 2017 en vue de délibérer et de décider de l'acquisition d'une participation minoritaire dans Newpharma, un acteur en ligne belge proposant des produits de parapharmacie et en délivrance libre (le taux moyen de présence à cette réunion supplémentaire était de 89%) ;
- le 24 janvier 2018 en vue de se prononcer sur le nouveau plan stratégique de Colruyt Group (l'ensemble des administrateurs ont assisté à cette séance).



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, les membres du Conseil d'administration ont pu faire part de leurs observations dans le cadre d'un exercice sur la vision en vue de se prononcer sur un nouveau plan stratégique de Colruyt Group qui sera finalisé fin 2018. Enfin, 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 2017/18

### 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 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. 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 20 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.

### Informations relatives à la rémunération des membres du Conseil d'administration

#### ÉMOLUMENTS

Tous les administrateurs du groupe reçoivent des émoluments en guise de rémunération de leur mandat. Sur avis du Comité de rémunération, le Conseil d'administration a décidé de maintenir les émoluments destinés aux administrateurs pour l'exercice 2017/18 au même niveau que ceux de l'exercice 2016/17.

Au cours de l'exercice 2017/18, les membres du Conseil d'administration ont perçu les émoluments suivants :

#### ÉMOLUMENTS PERÇUS EN 2017/18 <sup>(1)</sup>

Korys NV (ayant comme représentant permanent Jef Colruyt) <sup>(2)</sup>	EUR 273.000
Korys Business Services III NV (ayant comme représentant permanent Piet Colruyt – fin du mandat à l'Assemblée générale de septembre 2017)	EUR 45.500
Korys Business Services I NV (ayant comme représentante permanente Hilde Cerstelotte) <sup>(3)</sup>	EUR 45.500
Korys Business Services II NV (ayant comme représentant permanent Frans Colruyt)	EUR 91.000
François Gillet	EUR 91.000
Jef Colruyt	EUR 91.000
Frans Colruyt	EUR 91.000
Wim Colruyt	EUR 91.000
Delvaux Transfer SPRL (ayant comme représentant permanent Willy Delvaux, administrateur indépendant – fin du mandat à l'Assemblée générale de septembre 2017)	EUR 45.500
ADL GCV (ayant comme représentante permanente Astrid De Lathauwer, administratrice indépendante)	EUR 91.000
7 Capital SPRL (ayant comme représentante permanente Chantal De Vrieze, administratrice indépendante) <sup>(3)</sup>	EUR 45.500
<b>TOTAL</b>	<b>EUR 1.001.000</b>

(1) Montants bruts sur base annuelle.

(2) Korys NV, qui contrôle 52,03% des actions de concert à la fin mars 2018, assume le rôle de la présidence du Conseil d'administration ayant comme représentant permanent Jef Colruyt.

(3) Nommée à l'Assemblée générale des actionnaires du 27 septembre 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 Retail ;
- 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, à l'exception de celle à laquelle ils peuvent prétendre dans le cadre du plan de participation aux bénéfices. 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 2017/18, 190 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.

La hauteur du salaire variable de chaque membre de la direction est définie comme suit en fonction de leur évaluation individuelle :

- 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 prestations 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 2017/18 des éléments suivants :

Salaire de base	EUR 633.000
Rémunération variable en espèces	EUR 537.454
Contributions payées pour l'assurance groupe	EUR 113.940
Autres composantes	EUR 7.920
<b>Total</b>	<b>EUR 1.292.314</b>

La rémunération variable en espèces payée durant l'exercice 2017/18 au CEO dans le cadre des prestations fournies au cours de l'exercice 2016/17, a diminué





par rapport à la rémunération variable en espèces payée au cours de l'exercice 2016/17. Cette diminution s'explique principalement par la baisse du bénéfice d'exploitation de l'exercice 2016/17.

#### 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 2017/18, des éléments suivants :

Salaire de base	EUR 2.457.606
Rémunération variable en espèces	EUR 1.508.381
Contributions payées pour l'assurance groupe	EUR 321.809
Autres composantes	EUR 32.400
<b>Total</b>	<b>EUR 4.320.196</b>

Ces chiffres reflètent la rémunération brute pour un exercice complet.

Le Conseil de direction n'a pas accueilli de nouveaux directeurs par rapport à l'exercice précédent. Aucun directeur n'a par ailleurs quitté ce Conseil. Les montants sont supérieurs à ceux de l'exercice précédent étant donné qu'à ce moment, les rémunérations de plusieurs directeurs n'ont été calculées qu'au prorata. Les rémunérations comparables des directeurs, qui étaient membres du Conseil de direction sans interruption au cours de cet exercice et de l'exercice précédent, ont augmenté de 2%. Le salaire de base a connu une hausse de 4% en raison principalement de l'indexation et d'augmentations liées aux CCT collectives (+ 2,5% chacune en moyenne). La rémunération variable a diminué de 2% en raison principalement de la baisse du bénéfice d'exploitation au cours de l'exercice 2016/17.

Le salaire variable inclut la rémunération pour les prestations fournies au profit du groupe au cours de l'exercice 2016/17.

À l'exception de Frans Colruyt, COO Retail, tous les membres du Conseil de direction sont repris dans l'aperçu ci-dessus en tant que salariés. Colruyt Group s'acquitte sur leurs salaires bruts des cotisations en faveur de l'ONSS.

La 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 directeurs qui sont membres du Conseil de direction et qui sont liés à leur employeur par un contrat de travail n'ont conclu aucune convention contractuelle individuelle avec Colruyt Group en ce qui concerne leur indemnité de départ.

## 3. Gestion des risques et contrôle interne

### 3.1. Généralités

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, 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 lors de l'évaluation des possibilités et de la prise de décisions.

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).

### 3.2.2. Processus de gestion des risques

#### A. CONTEXTE ET OBJECTIF

Colruyt Group a développé un système global de gestion des risques qui repose sur les principes de l'Enterprise Risk Management (ERM). Cette initiative porte le nom « Coris » (Colruyt Group Gestion des Risques). Les principaux objectifs sont d'augmenter la conscience du risque de tous les collaborateurs, d'une part, et d'inventorier les risques auxquels le groupe est exposé pour ensuite pouvoir les maîtriser, d'autre part. 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.

#### B. PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE

Le groupe dans son ensemble est divisé en quelque 31 domaines opérationnels et d'appui. Chaque domaine doit suivre de manière structurée les étapes procédurales suivantes :

- identification du risque
- analyse et évaluation du risque
- réponse au risque (mise en place de mesures de gestion supplémentaires si nécessaire), monitoring et adaptation.

L'ensemble du processus est coordonné et facilité par le département Gestion des risques en concertation avec le Conseil de direction. Un compte rendu trimestriel est établi 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 cinq 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 (Key Risk Indicators) pertinents. 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 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

#### A. 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.

#### B. PRINCIPAUX RISQUES ET MESURES DE GESTION DE COLRUYT GROUP

##### 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 également à des risques économiques, sociaux et politiques liés aux activités dans ces pays. Le groupe tente de limiter le plus possible ces risques liés aux rachats en recourant à un processus de reprise formalisé incluant un travail rigoureux de « Due Diligence ».

### 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 et sur le long terme 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 groupement d'achat AgeCore. La non-disponibilité ou la non-accessibilité des centres de distribution peut également avoir une influence cruciale sur la continuité de nos activités. Afin de prévenir le plus possible ce risque, le groupe a mis en place les programmes de continuité et mesures de dérivation requis.

- *Risques liés aux ressources humaines*

Le groupe a des représentations syndicales dans la plupart de ses activités en Belgique et en France. Un climat social serein et constructif contribue à la croissance et au développement de l'entreprise. Des actions sociales au sein ou en dehors de notre organisation peuvent avoir un impact négatif sur la continuité des activités du groupe, en ce sens que l'approvisionnement, la vente, la production ou les services d'appui 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 partenaires sociaux.

- *Risque lié à l'informatique*

Le groupe est dans une large mesure tributaire de ses systèmes informatiques, à savoir l'infrastructure, les réseaux, les systèmes d'exploitation, les applications et les bases de données. Bien que la maintenance de ces systèmes soit assurée par une équipe de spécialistes expérimentés, une panne des systèmes, même pour une journée, peut signifier une perte de chiffre d'affaires immédiate pour le groupe. Le groupe tente de garantir la continuité du traitement des données par le biais de différents systèmes de copie et de backup, d'une planification de continuité et de scénarios de dérivation.

### Risques financiers

- *Information financière*

Les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne mis en place dans le cadre du processus d'information financière sont décrits en détail au paragraphe 3.3. ci-dessous.

- *Risque lié aux devises, aux intérêts, au crédit et à la liquidité*

Vu la nature et l'organisation des activités, le groupe n'est, à l'exception du risque de crédit, exposé que dans une mesure restreinte à ces risques financiers, qui sont décrits plus en détail dans les « Commentaires des comptes annuels consolidés » sous le chapitre intitulé « Risques liés aux instruments financiers ».

### 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 et être tout de même, sans que ce soit intentionnel, distribués par le groupe. De ce fait, le groupe peut être exposé à des actions en matière de responsabilité des produits. Même si les actions en matière de responsabilité des produits ne sont pas couronnées de succès, le groupe peut souffrir dans ce contexte de l'impact sur sa réputation

induit par un sinistre. Le groupe souscrit des polices pour s'assurer contre les risques de responsabilité des produits et les rappels de produits. Le groupe est également lui-même actif dans le domaine de la sécurité alimentaire et soumet à des contrôles de qualité approfondis les produits destinés à la vente, sans parler de sa collaboration avec ses fournisseurs dans le cadre de la mise en place de programmes visant à surveiller en permanence la qualité. En ce qui concerne les articles non-food, le groupe exige que ses fournisseurs se conforment aux obligations de reprise et/ou de remplacement convenues au préalable.

- *Risques liés à la responsabilité en matière d'environnement*

D'une manière générale, le groupe peut toujours être tenu pour responsable de la réparation d'un dommage environnemental accidentel, peu importe que ce dommage ait été causé par le groupe ou par un propriétaire ou locataire antérieur. Le groupe a conclu des polices d'assurance pour ce type de risques. En ce qui concerne ses activités de station de carburant, le groupe se conforme aux obligations de contrôle imposées par la loi et procède en plus à des contrôles additionnels permettant de détecter à temps toute pollution. Pour les pollutions constatées, un plan d'assainissement est établi immédiatement.

- *Risques de régulation*

Le groupe est soumis aux lois et réglementations en vigueur dans chaque pays dans lequel il déploie des activités ainsi qu'à la législation et à la réglementation imposées par l'Union européenne. Étant coté sur Euronext Bruxelles, le groupe est soumis à la législation belge et européenne en matière de gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées. Le groupe aspire à respecter les obligations imposées par la loi. À la suite de modifications de la législation ou de la réglementation, le groupe peut se voir obligé de consentir des investissements supplémentaires dans ses processus administratifs ou autres.

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**

Au vu de la taille de l'entreprise et de son modèle d'activité actuel, le groupe s'expose à des risques de corruption, principalement dans le cadre des flux d'achats. Un certain nombre de mesures de gestion ont été mises en œuvre au sein du groupe afin de maîtriser au mieux ce risque. De plus amples détails sont disponibles à ce propos dans le rapport de durabilité.

#### Risques de force majeure

- **Incendie, catastrophes naturelles, actes de terrorisme, actes de malveillance**

Le groupe gère ces risques par la combinaison d'une assurance externe et d'une couverture propre par l'intermédiaire de sa compagnie

de réassurance Locré. Le groupe base cette décision sur le niveau de ses programmes de sécurité et de prévention, d'une part, et sur le coût de la couverture externe, d'autre part. L'assurance externe est par ailleurs toujours utilisée en cas d'obligation légale. 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 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 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 aux informations fournies par les auditeurs externes et entre en interaction avec la cellule Gestion des risques (audit interne). Celle-ci établit un compte rendu trimestriel des activités et résultats atteints.

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 (Key Risk Indicators). 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'il a lui-même produits. Ces contrôles de qualité ont principalement trait aux correspondances (par exemple des différents grands-livres), aux réconciliations (par exemple de comptes), à l'harmonisation de l'information financière avec le compte rendu de gestion et le compte rendu opérationnel, aux analyses de variation et aux règles de validation (par exemple des flux de

consolidation et chiffres consolidés). 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, environ vingt analystes publient à intervalles réguliers des rapports contenant des informations financières au sujet de Colruyt Group.

# ACTIONNARIAT - ACTIONS COLRUYT

## Calendrier destiné aux actionnaires

12/09/2018	Date d'enregistrement pour le dépôt des actions en vue de la participation à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires
26/09/2018 (16h00)	Assemblée générale des actionnaires pour l'exercice 2017/18
	<b>Dividende de l'exercice 2017/18 (coupon 8)</b>
28/09/2018	Ex-date (détachement des coupons)
01/10/2018	Record date (centralisation des coupons)
02/10/2018	Mise en paiement
12/10/2018	Attestations relatives à l'exonération ou à la réduction du précompte mobilier sur les dividendes en notre possession
10/10/2018	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)
11/12/2018 (17h45)	Publication des informations semestrielles consolidées de l'exercice 2018/19
12/12/2018	Réunion d'information pour les analystes financiers
18/06/2019 (17h45)	Publication des informations annuelles consolidées de l'exercice 2018/19
19/06/2019	Réunion d'information pour les analystes financiers
31/07/2019	Publication du rapport annuel de l'exercice 2018/19
25/09/2019 (16h00)	Assemblée générale des actionnaires pour l'exercice 2018/19



## 1. Dividende de l'exercice 2017/18 <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 1,22 aux actions de la S.A. Éts Fr. Colruyt participant aux bénéfices de l'exercice 2017/18. De ce dividende brut de EUR 1,22, les actionnaires recevront un montant net de EUR 0,854 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 01/01/2017. 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 12 octobre 2018 au plus tard.

Le dividende de l'exercice 2017/18 sera mis en paiement à partir du 2 octobre 2018, contre remise du coupon n° 8 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'actionnariat de référence des personnes morales

Korys NV et S.A. Sofina 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 2017/18	
Korys NV	EUR 2.839.358
François Gillet <sup>(2)</sup>	EUR 890.780

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 26 septembre 2018.

(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 Colruyt au cours de l'exercice écoulé



Source : euronext.com

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



● Colruyt ● Bel20





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

Nombre d'actions	2017/18	2016/17
Actions ordinaires	150.196.352	149.935.894
Actions participant aux bénéfices	150.196.352	149.935.894
Actions détenues par la société <sup>(1)</sup>	12.549.852	4.300.386
Actions détenues par des filiales <sup>(1)</sup>	0	0
Solde des actions participant aux bénéfices en juin <sup>(1)</sup>	137.646.500	145.635.508

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

Dividende brut	1,22	1,18
Dividende net	0,854	0,826
Bénéfice	2,60	2,60
Base de calcul (moyenne pondérée au cours de l'exercice 2017/18) <sup>(2)</sup>	143.361.535 actions	146.729.840 actions

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

Cours boursier au 31 mars	44,92	46,02
Cours le plus élevé de l'exercice (cours de clôture)	49,72	54,72
Cours le plus bas de l'exercice (cours de clôture)	41,39	44,27
Valeur boursière au 31 mars (en millions EUR)	6.746,82	6.900,05

(1) Situation respectivement au 13/06/2018 et au 01/06/2017.

(2) Calculé sur la base du nombre d'actions participantes, déduction faite des actions participantes détenues par la société et par ses filiales. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 26 septembre 2018, 25.592 actions propres ont été réservées dans le cadre de la participation aux bénéfices 2017/18 attribuée sous forme d'actions et conféreront de nouveau un droit aux dividendes à la fin septembre 2018. Ces actions ne sont pas encore reprises dans ce total. Pour l'aperçu complet, consultez la page 105.

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

Au cours de la période du 1<sup>er</sup> avril 2017 au 12 juillet 2017, le Conseil d'administration a fait usage de son mandat et 823.256 actions propres ont été rachetées pour un montant total de EUR 36,6 millions.

Dans le cadre du mandat délivré par l'Assemblée générale extraordinaire du 14 octobre 2014, le Conseil d'administration de Colruyt Group a également procédé à des rachats d'actions propres sur la base du programme annoncé le 27 septembre 2017, pour un montant maximal de EUR 350 millions. Ce programme a pris cours le 2 octobre 2017 et durera deux ans maximum, son but étant de réduire la trésorerie disponible de la société ainsi que son capital en détruisant totalement ou partiellement les actions acquises par le biais du programme de rachat. Le programme est exécuté par un intermédiaire indépendant en vertu d'un mandat discrétionnaire, ce qui permet de procéder aux rachats à la fois pendant les périodes ouvertes et fermées. Par l'intermédiaire de ce programme de rachat en cours, Colruyt Group a racheté entre le 2 octobre 2017 et le 31 mars 2018 un total de 6.596.931 actions propres pour un montant global de EUR 291,1 millions.

Au 31 mars 2018, la S.A. Éts Fr. Colruyt détenait 11.688.496 actions propres, soit 7,78% du nombre total d'actions émises (150.196.352) à la fin de la période. Pour la situation des actions propres au 13 juin 2018, nous renvoyons au tableau présenté ci-après.

Sous la condition suspensive de l'approbation par l'Assemblée générale, 25.592 actions propres seront octroyées aux travailleurs qui souhaitent recevoir leur participation aux bénéfices 2017/18 sous la forme d'actions.

Conformément à l'article 622 par. 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	2017/18	Après la période	
Nombre total d'actions propres en notre possession au début de la période (01/04/2017)	4.300.386	Nombre total d'actions propres en notre possession à la fin de la période (31/03/2018)	11.688.496
Octroyées aux collaborateurs dans le cadre de la participation aux bénéfices 2016/17, en date du 30/09/2017	- 32.077	Rachat d'actions propres durant la période du 01/04/2018 au 13/06/2018 inclus	+ 861.356
Rachat d'actions propres en 2017/18	+ 7.420.187	Nombre total d'actions propres en notre possession au 13/06/2018	12.549.852
Nombre total d'actions propres en notre possession à la fin de la période (31/03/2018)	11.688.496		

## 5. Structure de l'actionnariat de la S.A. Éts Fr. Colruyt selon les dernières déclarations de transparence datant du 30/03/2018

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 30 mars 2018 une dernière déclaration de participation mise à jour de la part des membres de la famille Colruyt et apparentés, de la S.A. Sofina et de Colruyt Group.

Il résulte de cette notification de transparence datée du 30 mars 2018 que les actionnaires agissant de concert, la famille Colruyt et apparentés, Colruyt Group et la S.A. Sofina, ont franchi le seuil légal de 65% à la suite du rachat d'actions propres par Colruyt Group. Les actionnaires agissant de concert (les membres de la famille Colruyt et apparentés, Colruyt Group et la S.A. Sofina) détiennent au 30 mars 2018 un total de 97.622.441 actions Colruyt, qui représentent donc ensemble 65% du nombre total d'actions émises par la société (150.196.352).

Le dénominateur de 150.196.352 actions tient compte de l'augmentation de capital réservée au personnel pour laquelle 260.458 nouvelles actions ont été émises en date du 18 décembre 2017.

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 n'avons reçu aucune déclaration ou modification.

### Déclaration de transparence du 30/03/2018

Détenteurs de droits de vote	Déclaration précédente # droits de vote	Après la transaction # droits de vote attachés à des titres	% droits de vote attachés à des titres
Stichting Administratiekantoor Cozin	0	0	0,00 %
Korys NV	68.731.046	68.739.046	45,77 %
Korys Business Services I NV	1.000	1.000	0,001 %
Korys Business Services II NV	1.000	1.000	0,001 %
Korys Business Services III NV	1.000	1.000	0,001 %
Stiftung Pro Creatura	149.605	149.005	0,10 %
Impact Capital NV	70.000	130.000	0,09 %
Famille Colruyt	9.100.208	9.132.894	6,08 %
Éts Fr. Colruyt S.A.	7.550.537	11.688.496	7,78 %
Sofina S.A.	7.780.000	7.780.000	5,18 %
<b>TOTAL</b>	<b>93.384.396</b>	<b>97.622.441</b>	<b>65,00 %</b>

Chaîne complète des entreprises contrôlées par l'intermédiaire desquelles la participation est effectivement détenue :

- La S.A. Éts Fr. Colruyt est contrôlée par Korys NV.
- Korys NV est contrôlée par Stichting Administratiekantoor Cozin.
- Korys Business Services I NV, Korys Business Services II NV et Korys Business Services III NV sont contrôlées par Korys NV (contrôlée à son tour par Stichting Administratiekantoor Cozin).
- Stiftung Pro Creatura, fondation de droit suisse, et la S.A. Impact Capital sont contrôlées par des personnes physiques (qui possèdent directement ou indirectement moins de 3% des titres assortis d'un droit de vote de la société).



## 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 30 août 2017, 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 30 août 2017, le nombre d'actions concernées détenues de concert était de 90.952.947, soit 60,66% des actions Colruyt en circulation à cette date (149.935.894).

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

## 7. Ethibel



La S.A. Éts Fr. Colruyt a été reconfirmée le 19 mars 2018 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)).

## 8. Charte ODD

En la qualité de « Voice » ou ambassadeur des dix-sept objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, Colruyt Group contribue depuis 2016, avec le concours de sept autres organisations belges, à mieux les faire connaître auprès du grand public. Le groupe entend servir de source d'inspiration et encourager autant de personnes et d'organisations que possible à s'investir activement, elles aussi, pour plus de durabilité. Ces objectifs de développement correspondant parfaitement à son ambition de durabilité accrue, Colruyt Group a également signé la « Belgian SDG Charter for International Development » officielle, à l'instar d'une centaine d'entreprises publiques et privées et d'organisations de la société civile. Par ce biais, le groupe souligne son engagement en faveur d'une croissance économique durable et inclusive. De plus amples informations sont disponibles à ce propos dans le rapport de durabilité 2017/18.







# Rapport financier

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



# COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ

	Note	2017/18	2016/17
(en millions EUR)			
Chiffre d'affaires	3.	9.030,6	9.493,5
Coût des marchandises vendues	3.	(6.681,1)	(7.079,0)
<b>Marge brute</b>	3.	<b>2.349,5</b>	<b>2.414,5</b>
Autres produits d'exploitation	4.	111,5	111,2
Services et biens divers	5.	(464,4)	(469,0)
Avantages du personnel	6.	(1.228,8)	(1.285,5)
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants		(245,8)	(250,4)
Autres charges d'exploitation	4.	(33,7)	(27,5)
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>		<b>488,3</b>	<b>493,3</b>
Produits financiers	7.	7,1	7,2
Charges financières	7.	(5,7)	(3,6)
<b>Résultat financier net</b>	7.	<b>1,4</b>	<b>3,6</b>
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	12., 13.	29,4	12,7
<b>Bénéfice avant impôts</b>		<b>519,1</b>	<b>509,6</b>
Impôts sur le résultat	8.	(144,7)	(126,4)
<b>Bénéfice de l'exercice</b>		<b>374,4</b>	<b>383,2</b>
<b>Attribuable aux :</b>			
Participations ne donnant pas le contrôle		1,3	1,3
Actionnaires de la société mère		373,1	381,9
Bénéfice par action - de base et dilué (en EUR)	22.	2,60	2,60





# ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

	Note	2017/18	2016/17
(en millions EUR)			
<b>Bénéfice de l'exercice</b>		<b>374,4</b>	<b>383,2</b>
<b>Éléments des autres éléments du résultat global des filiales totalement consolidé</b>			
<b>Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net</b>			
Réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi à long terme, après impôts	8., 24.	21,0	(46,1)
<b>Total des éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net</b>		<b>21,0</b>	<b>(46,1)</b>
<b>Éléments qui pourraient être reclassés en résultat net</b>			
Bénéfices/(pertes) résultant de la conversion de devises de filiales étrangères, après impôts		(2,2)	0,8
Variation nette de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente, après impôts	14.	(4,0)	9,0
<b>Total des éléments qui pourraient être reclassés en résultat net</b>		<b>(6,2)</b>	<b>9,8</b>
<b>Éléments des autres éléments du résultat global des participations prises selon la méthode de mise en équivalence</b>			
<b>Éléments qui pourraient être reclassés en résultat net</b>			
Variation nette de la juste valeur d'instruments financiers dérivés, après impôts	12., 13.	2,8	(2,8)
<b>Total des éléments qui pourraient être reclassés en résultat net</b>		<b>2,8</b>	<b>(2,8)</b>
<b>Autres éléments du résultat global de l'exercice</b>		<b>17,6</b>	<b>(39,1)</b>
<b>Résultat global de l'exercice</b>		<b>392,0</b>	<b>344,1</b>
<b>Attribuable aux :</b>			
Participations ne donnant pas le contrôle		1,3	1,3
Actionnaires de la société mère		390,7	342,8

# ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE

	Note	31.03.18	31.03.17
(en millions EUR)			
Goodwill	9.	58,1	57,4
Immobilisations incorporelles	10.	123,6	79,8
Immobilisations corporelles	11.	2.131,8	2.037,0
Participations prises selon la méthode de mise en équivalence	12., 13.	261,5	210,8
Placements	14.	40,9	12,0
Actifs d'impôt différé	17.	28,2	22,6
Autres créances	19.	37,5	34,8
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>2.681,6</b>	<b>2.454,4</b>
Stocks	18.	592,5	600,3
Créances commerciales	19.	496,1	441,2
Actifs d'impôt exigible		1,1	0,2
Autres créances	19.	39,6	36,1
Placements	14.	29,7	24,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20.	212,1	523,7
Actifs détenus en vue de la vente	16.	1,4	14,4
<b>Total des actifs courants</b>		<b>1.372,5</b>	<b>1.640,4</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>4.054,1</b>	<b>4.094,8</b>
Capital		315,9	305,8
Réserves et résultats reportés		1.720,1	1.830,2
<b>Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</b>		<b>2.036,0</b>	<b>2.136,0</b>
Participations ne donnant pas le contrôle		5,5	4,2
<b>Total des capitaux propres</b>	21.	<b>2.041,5</b>	<b>2.140,2</b>
Provisions	23.	32,7	26,9
Passifs relatifs aux avantages du personnel	24.	127,6	153,6
Passifs d'impôt différé	17.	59,0	57,3
Passifs productifs d'intérêts et autres passifs	25., 26.	13,7	16,2
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>233,0</b>	<b>254,0</b>
Provisions	23.	0,9	0,4
Passifs productifs d'intérêts	25.	128,6	11,6
Dettes commerciales	26.	1.092,3	1.081,8
Passifs d'impôt exigible		42,1	124,3
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	26.	515,7	482,5
<b>Total des passifs courants</b>		<b>1.779,6</b>	<b>1.700,6</b>
<b>Total des passifs</b>		<b>2.012,6</b>	<b>1.954,6</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS</b>		<b>4.054,1</b>	<b>4.094,8</b>



# ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

	Note	2017/18	2016/17
(en millions EUR)			
<b>Activités opérationnelles</b>			
Bénéfice avant impôts		519,1	509,6
Ajustements pour :			
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants		245,8	250,4
Produits financiers et charges financières	7.	(1,4)	(3,6)
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	12., 13.	(29,4)	(12,7)
Autres <sup>(1)</sup>		1,2	(45,1)
<i>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant les variations du fonds de roulement et des provisions</i>		<i>735,3</i>	<i>698,6</i>
Diminution/(augmentation) des créances commerciales et autres créances		(52,2)	(66,6)
Diminution/(augmentation) des stocks		0,5	(9,6)
(Diminution)/augmentation des dettes commerciales et autres passifs		18,6	24,3
(Diminution)/augmentation des provisions et passifs relatifs aux avantages du personnel		32,2	34,8
Intérêts payés		(0,8)	(0,9)
Intérêts perçus		3,3	4,0
Dividendes perçus		1,2	1,4
Impôts payés sur le résultat		(241,1)	(149,0)
<i>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</i>		<i>497,0</i>	<i>537,0</i>
<b>Activités d'investissement</b>			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(391,6)	(376,3)
Regroupements d'entreprises (déduction faite de la trésorerie et équivalents de trésorerie acquis) et désinvestissements d'entreprises (déduction faite de la trésorerie et équivalents de trésorerie cédés)		(3,1)	182,3
(Augmentation de participation dans)/remboursements de participations des entreprises associées et coentreprises	12., 13.	(18,7)	(6,4)
(Acquisitions)/cessions de placements	14.	(26,4)	4,0
(Prêts consentis)/remboursement de prêts consentis		(2,5)	(0,7)
Produits des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		14,8	11,6
<i>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</i>		<i>(427,5)</i>	<i>(185,5)</i>
<b>Activités de financement</b>			
Produits de l'émission d'actions	21.	10,1	14,1
Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle		-	(0,7)
Rachat d'actions propres		(328,7)	(100,0)
Nouveaux/(remboursement d') emprunts <sup>(2)</sup>		115,6	(1,6)
Remboursement des dettes de contrats de location-financement		(2,8)	(3,5)
Dividendes payés	21.	(170,9)	(165,1)
Allocation de stabilité payée aux actionnaires de référence	21., 31.	(3,8)	(3,7)
<i>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</i>		<i>(380,5)</i>	<i>(260,5)</i>
<b>Augmentation/(diminution) nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie</b>		<b>(311,0)</b>	<b>91,0</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 <sup>er</sup> avril		523,7	432,5
Effet des variations des taux de change		(0,6)	0,2
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 mars</b>	<b>20.</b>	<b>212,1</b>	<b>523,7</b>

<sup>(1)</sup> 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 ainsi que les avantages du personnel résultant de la participation bénéficiaire et d'augmentations de capital réservées au personnel.

<sup>(2)</sup> Comprend entre autres EUR 125 millions de « straight loans ».



# ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Attribuables aux actionnaires de la société mère					
	Note	Nombre d'actions	Capital	Nombre d'actions propres	Actions propres
(en millions EUR, sauf nombre d'actions)					
<b>Au 1<sup>er</sup> avril 2017</b>		<b>149.935.894</b>	<b>305,8</b>	<b>4.300.386</b>	<b>(180,0)</b>
<i>Résultat global de l'exercice</i>		-	-	-	-
Bénéfice de l'exercice		-	-	-	-
Autres éléments du résultat global de l'exercice		-	-	-	-
<i>Transactions avec les actionnaires</i>		<i>260.458</i>	<i>10,1</i>	<i>7.388.110</i>	<i>(326,4)</i>
Augmentation de capital	21.	260.458	10,1	-	-
Rachat d'actions propres		-	-	7.420.187	(327,6)
Actions propres distribuées comme participation aux bénéfices au personnel	21.	-	-	(32.077)	1,2
Dividendes	21.	-	-	-	-
Allocation de stabilité actionnaires de référence	21.	-	-	-	-
Autres		-	-	-	-
<b>Au 31 mars 2018</b>		<b>150.196.352</b>	<b>315,9</b>	<b>11.688.496</b>	<b>(506,4)</b>
<b>Au 1<sup>er</sup> avril 2016</b>		<b>149.609.386</b>	<b>291,7</b>	<b>2.243.808</b>	<b>(81,5)</b>
<i>Résultat global de l'exercice</i>		-	-	-	-
Bénéfice de l'exercice		-	-	-	-
Autres éléments du résultat global de l'exercice		-	-	-	-
<i>Transactions avec les actionnaires</i>		<i>326.508</i>	<i>14,1</i>	<i>2.056.578</i>	<i>(98,5)</i>
Augmentation de capital	21.	326.508	14,1	-	-
Rachat d'actions propres		-	-	2.096.447	(100,0)
Actions propres distribuées comme participation aux bénéfices au personnel	21.	-	-	(39.869)	1,5
Dividendes	21.	-	-	-	-
Allocation de stabilité actionnaires de référence	21.	-	-	-	-
Changement de la méthode de consolidation		-	-	-	-
Autres		-	-	-	-
<b>Au 31 mars 2017</b>		<b>149.935.894</b>	<b>305,8</b>	<b>4.300.386</b>	<b>(180,0)</b>



Autres réserves				Résultats reportés	Total	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Réserves de réévaluation des avantages posté- rieurs 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				
(57,8)	0,4	(8,4)	5,3	2.070,7	2.136,0	4,2	2.140,2
21,0	(2,2)	2,8	(4,0)	373,1	390,7	1,3	392,0
-	-	-	-	373,1	373,1	1,3	374,4
21,0	(2,2)	2,8	(4,0)	-	17,6	-	17,6
-	-	-	-	(174,4)	(490,7)	-	(490,7)
-	-	-	-	1,7	11,8	-	11,8
-	-	-	-	(0,8)	(328,4)	-	(328,4)
-	-	-	-	(0,1)	1,1	-	1,1
-	-	-	-	(170,9)	(170,9)	-	(170,9)
-	-	-	-	(3,8)	(3,8)	-	(3,8)
-	-	-	-	(0,5)	(0,5)	-	(0,5)
(36,8)	(1,8)	(5,6)	1,3	2.269,4	2.036,0	5,5	2.041,5
(12,3)	(0,4)	(5,6)	11,9	1.840,5	2.044,3	3,4	2.047,7
(46,1)	0,8	(2,8)	9,0	381,9	342,8	1,3	344,1
-	-	-	-	381,9	381,9	1,3	383,2
(46,1)	0,8	(2,8)	9,0	-	(39,1)	-	(39,1)
0,6	-	-	(15,6)	(151,7)	(251,1)	(0,5)	(251,6)
-	-	-	-	2,4	16,5	-	16,5
-	-	-	-	-	(100,0)	-	(100,0)
-	-	-	-	-	1,5	-	1,5
-	-	-	-	(165,1)	(165,1)	-	(165,1)
-	-	-	-	(3,7)	(3,7)	-	(3,7)
-	-	-	(15,6)	15,6	-	-	-
0,6	-	-	-	(0,9)	(0,3)	(0,5)	(0,8)
(57,8)	0,4	(8,4)	5,3	2.070,7	2.136,0	4,2	2.140,2

# 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 2017/18 et 2016/17, établis conformément aux « International Financial Reporting Standards » (IFRS), tels qu'approuvés par l'Union européenne jusqu'au 31 mars 2018, 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 Ets. Fr. Colruyt SA pour l'exercice clos le 31 mars 2018

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire de la société Ets. Fr. Colruyt SA (« la Société ») et de ses filiales (conjointement « le Groupe »). Ce rapport inclut notre opinion sur l'état consolidé de la situation financière au 31 mars 2018, 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 2018 ainsi que les annexes (formant ensemble « les Comptes Consolidés »), et inclut également notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires. Ces rapports constituent un ensemble et sont inséparables.

Nous avons été nommés commissaire par l'assemblée générale du 28 septembre 2016, conformément à la proposition du Conseil d'administration émise sur recommandation du comité d'audit et sur présentation du conseil d'entreprise. Notre mandat vient à l'échéance à la date de l'assemblée générale qui délibérera sur les Comptes Consolidés au 31 mars 2019. Nous avons effectué le contrôle légal des Comptes Consolidés pendant deux exercices consécutifs.

## Rapport sur l'audit des Comptes Consolidés

### Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des Comptes Consolidés de Ets. Fr. Colruyt SA, comprenant l'état consolidé de la situation financière au 31 mars 2018, ainsi que le compte de résultats consolidé, l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et l'état consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les annexes, dont le total de l'état consolidé de la situation financière s'élève à € 4.054,1 millions et dont le compte de résultats consolidé se solde par un bénéfice de l'exercice de € 374,4 millions.

À notre avis, les Comptes Consolidés du Groupe donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'ensemble consolidé au 31 mars 2018, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, établis conformément aux Normes Internationales d'Informations Financières telles qu'adoptées par l'Union Européenne (« IFRS ») et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

### Fondement de notre opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing - « ISA's »). Les responsabilités qui

nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Nos responsabilités pour l'audit des Comptes Consolidés » de notre rapport.

Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui sont pertinentes pour notre audit des Comptes Consolidés en Belgique, y compris celles relatives à l'indépendance.

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.

### Points clés de l'audit

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des Comptes Consolidés de la période en cours. Les points clés de l'audit ont été traités dans le contexte de notre audit des Comptes Consolidés pris dans leur ensemble aux fins de l'élaboration de notre opinion sur ceux-ci et nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.





## Reconnaissance des ristournes fournisseurs

### Description du point

Le Groupe reçoit des réductions et des interventions importantes de la part de ses fournisseurs, principalement pour des promotions dans les magasins, une publicité commune, l'introduction de nouveaux produits et des campagnes liées au volume. La détermination de ces remises auprès des fournisseurs se fait en grande partie sur la base des achats réels des fournisseurs de la période concernée, qui sont également confirmés par le Groupe avec les fournisseurs concernés.

Cependant, pour les nouveaux modèles de coopération ou pour les périodes qui ne sont pas encore complètement terminées, des jugements significatifs sont nécessaires concernant les volumes d'achat ou de vente spécifiques et les pourcentages de remise à appliquer. Afin de les déterminer avec précision et de manière exhaustive, il est nécessaire que la direction ait une compréhension détaillée des dispositions contractuelles et dans quelle mesure les conditions de certains programmes de promotion sont atteintes. Une modification de ces estimations pourrait avoir une incidence importante sur les Comptes Consolidés. Pour ces raisons et aussi en raison de l'importance des montants correspondants, la reconnaissance des ristournes fournisseurs est un point clé de notre audit.

Nous renvoyons à la note 1 des Comptes Consolidés pour les règles d'évaluation à cet égard.

### Résumé des procédures d'audit réalisées

Nous avons effectué les procédures suivantes:

- Procédures substantives sur les ristournes réglées par les fournisseurs; ce travail consiste en une réconciliation, pour un échantillon, avec des contrats fournisseurs et / ou des documents justificatifs équivalents tels que des factures, notes de crédit, reçus ou confirmations des fournisseurs des ristournes fournisseurs.
- Procédures substantives sur des données en ce qui concerne l'exactitude et l'exhaustivité des ristournes fournisseurs non-réglées; ces tests comprennent l'évaluation de l'adéquation des estimations de la direction des volumes d'achat ou de vente spécifiques

et les pourcentages de remise à appliquer, ainsi que le rapprochement, pour un échantillon, de ces données avec les contrats fournisseurs et la comptabilité du Groupe.

- Une évaluation de l'exactitude historique des estimations de la direction en évaluant dans quelle mesure les créances impayées au cours de la période précédente en ce qui concerne les ristournes fournisseurs à percevoir ont été payées après la fin de l'exercice.
- Évaluation de la présentation des ristournes fournisseurs conformément aux règles d'évaluation figurant à la note 1 des Comptes Consolidés.

## Pertes de valeur sur le goodwill et les immobilisations corporelles

### Description du point

Le Groupe exploite des magasins en Belgique, en France et au Luxembourg. La valeur comptable des immobilisations corporelles se rapporte principalement aux magasins et aux actifs connexes, tel que détaillé à la note 11 des Comptes Consolidés. La valeur comptable totale s'élève à € 2.131,8 millions au 31 mars 2018. Par ailleurs, suite à diverses acquisitions réalisées dans le passé, le Groupe a comptabilisé des goodwill. La valeur comptable du goodwill s'élève à € 58,1 millions au 31 mars 2018. L'évaluation du goodwill est détaillée dans la note 9 des Comptes Consolidés; l'évaluation des immobilisations corporelles dans la note 11.

Conformément à la norme IAS36 «Dépréciation d'actifs», la direction évalue ces actifs au moins une fois par an par unité génératrice de trésorerie et examine si des indicateurs de dépréciation sont présents. Cette évaluation est fortement influencée par, d'une part, les anticipations futures de la direction quant à la croissance attendue, notamment le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation, et d'autres hypothèses, comme le taux d'actualisation et le taux de croissance à long terme. Une modification de ces hypothèses ou l'utilisation d'attentes futures inappropriées pourrait avoir une incidence importante sur les Comptes Consolidés. Pour ces raisons, les dépréciations sur les goodwill et les immobilisations corporelles constituent un point clé de notre audit.



### Résumé des procédures d'audit réalisées

Nous avons effectué les procédures suivantes:

- Évaluation de l'exactitude mathématique et de la conformité à la norme IAS36 du modèle de valorisation utilisé par le Groupe avec le soutien d'un expert en valorisation de notre cabinet.
- Évaluation des hypothèses les plus importantes utilisées (taux de croissance à long terme et taux d'actualisation) avec le soutien d'un expert en évaluation de notre cabinet.
- Évaluation du caractère raisonnable des flux de trésorerie projetés ainsi que de la croissance future estimée du chiffre d'affaires et de la croissance du résultat opérationnel en comparant et en évaluant les perspectives approuvées par le Conseil d'administration et en évaluant l'exactitude des projections historiques du Groupe.
- Vérification de l'existence de tout indicateur supplémentaire de dépréciation, notamment en lisant les procès-verbaux du Conseil d'administration, en procédant à une évaluation indépendante des données de marché accessibles au public et en entretenant des discussions régulières avec la direction.
- Évaluation du caractère approprié et complet des notes 9 et 11 des Comptes Consolidés.

### Valorisation des programmes de transformation à long terme

#### Description du point

Le Groupe investit des montants importants dans les programmes de transformation à long terme, développés en interne. La valeur comptable des programmes de transformation à long terme capitalisés s'élève à € 78,1 millions au 31 mars 2018. L'évaluation est décrite dans la note 10 des Comptes Consolidés.

Les coûts de développement ne sont activés conformément à la norme IAS38 que s'ils remplissent certaines conditions, y compris la capacité du programme de transformation à générer des avantages économiques futurs qui soient supérieurs aux coûts encourus. Les estimations de la direction à l'égard de ces avantages économiques futurs prévus sont intrinsèquement complexes. Des changements

dans ces estimations ou l'utilisation d'attentes inappropriées pour l'avenir pourraient avoir une incidence importante sur les Comptes Consolidés. Pour ces raisons, la valorisation des programmes de transformation à long terme est un point clé de notre audit.

### Résumé des procédures d'audit réalisées

Nous avons effectué les procédures suivantes:

- Procédures substantives, pour un échantillon, pour chacun de ces programmes en ce qui concerne la détermination et l'affectation des dépenses de développement à l'actif.
- Évaluation du modèle utilisé par le Groupe pour déterminer les avantages économiques futurs de ces programmes, conformément aux conditions de la norme IAS38, et des principales hypothèses sous-jacentes.
- Une discussion périodique avec la direction concernant les avantages économiques futurs estimés, tels qu'établis dans les analyses individuelles de rentabilité des programmes de transformation, et la comparaison des estimations antérieures avec les réalisations historiques.
- Vérification de l'existence de tout indicateur de dépréciation, notamment par la lecture des procès-verbaux du conseil d'administration et par des discussions régulières avec la direction.
- Évaluation du caractère approprié et complet de la note 10 des Comptes Consolidés.

### Responsabilités de l'organe de gestion dans le cadre de l'établissement des Comptes Consolidés

L'organe de gestion est responsable de l'établissement des Comptes Consolidés donnant une image fidèle conformément aux IFRS et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique ainsi que du contrôle interne que l'organe de gestion estime nécessaire à l'établissement de Comptes Consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Dans le cadre de l'établissement des Comptes Consolidés, l'organe de gestion est chargé d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité



d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe de gestion a l'intention de mettre la Société en liquidation ou de cesser ses activités, ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

### Nos responsabilités pour l'audit des Comptes Consolidés

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les Comptes Consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit effectué selon les normes ISA's permettra de toujours détecter toute anomalie significative lorsqu'elle existe. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles puissent, individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des Comptes Consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé selon les normes ISA's, nous exerçons notre jugement professionnel et nous faisons preuve d'esprit critique tout au long de l'audit. Nous effectuons également les procédures suivantes:

- L'identification et l'évaluation des risques que les Comptes Consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, la définition et la mise en œuvre de procédures d'audit en réponse à ces risques et le recueil d'éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie provenant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- La prise de connaissance suffisante du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Société et du Groupe;

- L'appréciation du caractère approprié des règles d'évaluation retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion, de même que des informations fournies par l'organe de gestion les concernant;
- Conclure sur le caractère approprié de l'application par l'organe de gestion du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la Société ou du Groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les Comptes Consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Néanmoins, des événements ou des situations futures pourraient conduire la Société ou le Groupe à cesser son exploitation;
- Evaluer la présentation d'ensemble, la forme et le contenu des Comptes Consolidés, et apprécier si ces Comptes Consolidés reflètent les transactions et les événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle.

Nous communiquons au comité d'audit, constitué au sein de l'organe de gestion, notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit ainsi que les constatations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Assumant l'entière responsabilité de notre opinion, nous sommes également responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des filiales du Groupe. À ce titre, nous avons déterminé la nature et l'étendue des procédures d'audit à appliquer pour ces filiales du Groupe.

Nous fournissons également au comité d'audit, constitué au sein de l'organe de gestion, une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et nous leur



communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit, constitué au sein de l'organe de gestion, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des Comptes Consolidés de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire sauf si la loi ou la réglementation n'en interdit la publication.

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

### **Responsabilités de l'organe de gestion**

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

### **Responsabilités du Commissaire**

Dans le cadre de notre mandat de commissaire et conformément à la norme belge complémentaire (Révisée) aux normes internationales d'audit (ISA's) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans tous les aspects significatifs, le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

### **Aspects concernant le rapport de gestion et des autres informations contenues dans le rapport annuel**

A notre avis, après avoir effectué nos procédures spécifiques sur le rapport de gestion, le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés concorde avec les Comptes Consolidés et ce rapport de gestion sur les Comptes Consolidés a été établi conformément à l'article 119 du Code des sociétés.

Dans le cadre de notre audit des Comptes Consolidés, nous sommes également responsables d'examiner, sur la base des renseignements obtenus lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel, à savoir :

- Rapport de gestion (page 10-13)
- Principaux chiffres (page 14-15)

comportent une anomalie significative, à savoir une information substantiellement fausse ou autrement trompeuse. Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous

communiquer. En outre, nous n'exprimons aucune assurance sur le rapport de gestion ni les autres informations repris dans le rapport annuel.

L'information non financière requise par l'article 119, § 2 du Code des sociétés est reprise dans un rapport distinct du rapport de gestion sur les Comptes Consolidés. Ce rapport sur les informations requises par l'article 119, § 2 du Code des sociétés concorde avec les Comptes Consolidés pour le même exercice. Pour l'établissement de cette information non financière, le Groupe s'est basé sur les Sustainable Development Goals (ci-après « SDGs »). Nous ne nous prononçons toutefois pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie dans tous ses aspects significatifs conformément aux SDGs mentionnés dans le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés. En outre, nous n'exprimons aucune assurance sur des éléments individuels repris dans cette information non financière.

### **Mentions relatives à l'indépendance**

Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des Comptes Consolidés et nous sommes restés indépendants vis-à-vis de la Société au cours de notre mandat.

Les honoraires pour les missions supplémentaires qui sont compatibles avec le contrôle légal des Comptes Consolidés visés à l'article 134 du Code des sociétés ont été correctement déclarés et ventilés dans les annexes aux Comptes Consolidés.

### Autres mentions

- Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé par l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Diegem, le 13 juillet 2018

Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises SCCRL  
Commissaire  
représentée par



Daniel Wuyts  
Associé\*  
\*Agissant au nom d'une BVBA/SPRL

Ref : 19/DW/0009



# NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

1. Méthodes comptables significatives	146
2. Information sectorielle	158
3. Chiffre d'affaires et marge brute	161
4. Autres produits et charges d'exploitation	162
5. Services et biens divers	163
6. Avantages du personnel	163
7. Résultat financier net	164
8. Impôts sur le résultat	164
9. Goodwill	165
10. Immobilisations incorporelles	166
11. Immobilisations corporelles	168
12. Participations dans des entreprises associées	170
13. Participations dans des coentreprises (joint ventures)	171
14. Placements	173
15. Regroupements d'entreprises	174
16. Actifs détenus en vue de la vente et cessions de filiales	175
17. Actifs et passifs d'impôt différé	176
18. Stocks	177
19. Créances commerciales et autres créances	177
20. Trésorerie et équivalents de trésorerie	179
21. Capitaux propres	179
22. Bénéfice par action	181
23. Provisions	181
24. Passifs non courants relatifs aux avantages du personnel	182
25. Passifs productifs d'intérêts	185
26. Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	186
27. Gestion des risques	187
28. Droits et engagements hors bilan	190
29. Passifs éventuels et actifs éventuels	191
30. Dividendes payés et proposés	191
31. Parties liées	192
32. Événements postérieurs à la date de clôture	193
33. Honoraires du commissaire	193
34. Liste des sociétés consolidées	194
35. États financiers abrégés (non consolidés) de la S.A. Éts Fr. Colruyt, établis selon les normes comptables belges	196

# 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 2017/18, clôturés au 31 mars 2018, 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 2017/18 ont été approuvés le 14 juin 2018 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 26 septembre 2018. 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'incidence que sur cette période. Si la révision a une incidence aussi bien sur la période en cours que sur une ou plusieurs périodes ultérieures, elle est comptabilisée au cours de la période de révision et de la (les) période(s) ultérieure(s) concernée(s).

Les méthodes comptables significatives exposées ci-après sont 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 2018 inclus.

#### a. Nouvelles normes et interprétations appliquées en 2017/18

Les normes (amendées) et améliorations suivantes s'appliquent à Colruyt Group à partir du 1<sup>er</sup> avril 2017, dont aucune n'a un impact significatif sur les états financiers consolidés de Colruyt Group :

- **IAS 7 (Amendement), « Etat des flux de trésorerie - Initiative concernant les informations à fournir »**  
Cet amendement exige que l'entité fournisse des informations sur les variations des passifs issus des activités de financement, ce qui comprend les changements résultant des flux de



trésorerie, mais aussi les changements sans contrepartie de trésorerie.

• **IAS 12 (Amendement), « Impôts sur le résultat – Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes »**

Cet amendement précise que des pertes non réalisées reprises parmi les autres éléments du résultat global, sur des instruments de dette évalués à la juste valeur dans les états financiers mais évalués fiscalement au coût d'acquisition, peuvent causer des différences temporelles déductibles. Par ailleurs, certains principes ont été ajoutés permettant l'évaluation de la disponibilité de bénéfices imposables futurs.

• **Les améliorations au cycle IFRS 2014-2016**, se réfèrent à une série de petites améliorations apportées à la norme existante IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités ».

**b. Normes et interprétations déjà publiées mais pas encore effectives en 2017/18**

Les normes (amendées), interprétations et améliorations publiées suivantes, qui sont pertinentes pour Colruyt Group et qui ne seront d'application qu'après le 31 mars 2018, n'ont pas été appliquées anticipativement par le groupe. Colruyt Group a l'intention d'appliquer ces normes dès qu'elles seront effectives.

- **IFRS 2 (Amendement), « Paiement fondé sur des actions »** (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1<sup>er</sup> avril 2018). Cet amendement clarifie la classification et l'évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions. Cet amendement n'aura pas d'impact sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.
- **IFRS 4 (Amendement), « Contrats d'assurance »** (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1<sup>er</sup> avril 2018). Cet amendement clarifie que les entités émettrices de contrats d'assurance détiennent la possibilité de choisir entre une exemption temporaire de l'application d'IFRS 9 (approche du report) ou l'approche par superposition (approche « overlay »). Cet amendement n'aura pas d'impact sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

• **Les améliorations au cycle IFRS 2014-2016** (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1<sup>er</sup> avril 2018), sont une série de petites améliorations apportées à la norme existante IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises ». Ces améliorations n'auront 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 », et introduit également des amendements limités en matière de classification et d'évaluation des actifs financiers. IFRS 9 contient aussi de nouvelles règles générales concernant la comptabilité de couverture, afin de continuer à aligner celle-ci avec la gestion des risques. Colruyt Group a effectué une analyse d'impact pour les différents aspects d'IFRS 9. Colruyt Group appliquera la nouvelle norme à la date d'entrée en vigueur requise et n'apportera pas de modifications aux chiffres comparatifs.

*Classification et évaluation*

L'application des exigences en matière de classification et d'évaluation n'aura pas d'impact significatif sur Colruyt Group. Tous les actifs financiers évalués à leur juste valeur resteront évalués de la sorte.

*Perte de valeur*

IFRS 9 exige qu'il soit pris en compte des pertes de crédit attendues pendant une période de 12 mois ou sur l'ensemble de la durée de vie des titres de créance, des prêts et des créances commerciales. Colruyt Group appliquera l'approche simplifiée pour les secteurs « Commerce de détail », « Foodservice » et « Autres activités ». Pour ce qui est du secteur « Commerce de gros », Colruyt Group appliquera le modèle général des pertes de crédit attendues. L'application d'IFRS 9 n'aura pas d'impact significatif sur le calcul des pertes de valeur.

*Comptabilité de couverture*

Colruyt Group a conclu que toutes les relations de couverture existantes qui satisfont aux critères d'applicabilité de la comptabilité de couverture en ce moment, satisferont également aux critères d'applicabilité selon IFRS 9. Étant donné qu'IFRS 9 ne modifie pas les principes généraux dans le cadre de la comptabilisation des couvertures effectives, l'application d'IFRS 9 n'aura pas d'impact significatif.

• **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 sur l'impact d'IFRS 15, tenant compte des précisions publiées par l'IASB.

Colruyt Group livre des biens, food ou non-food, par le biais de différents canaux de vente subdivisés en trois secteurs opérationnels : « Commerce de détail & Foodservice », « Commerce de gros » et « Autres activités ».

*Commerce de détail & Foodservice*

IFRS 15 n'aura pas d'impact significatif sur la justification des produits des transactions de vente dans le commerce de détail. Les transactions de vente incluent la vente de biens à la caisse des divers points de vente (« Commerce de détail ») ou livrés



chez le client (« Foodservice »). Les contrats sont relativement simples et se limitent à une seule transaction à la caisse ou en ligne, lorsque le client a payé sa réservation au préalable. Colruyt Group comptabilisera les revenus lorsque le contrôle du bien est transféré au client, à savoir généralement à la caisse lors de la livraison de biens ou lors du paiement en cas de vente en ligne. L'approche actuelle est conforme à la norme IFRS 15.

Dans le cadre de l'application d'IFRS 15, Colruyt Group a aussi tenu compte des 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 d'autres ristournes.

Les ristournes en caisse à la charge de Colruyt Group seront immédiatement déduites du prix de transaction, tandis que les bons de réduction émis par les fournisseurs et utilisés en magasin par les clients seront considérés comme une créance commerciale envers le fournisseur et seront comptabilisés en tant que tels dans l'état consolidé de la situation financière. L'approche actuelle est conforme à la norme IFRS 15.

Les autres ristournes concernent principalement les bons de réduction, comme pour les listes de naissance et les cartes-cadeaux. Ces remises seront comptabilisées au moment de la vente des biens. Il s'agit d'une adaptation de la méthode existante qui n'aura pas d'impact significatif sur Colruyt Group.

#### Commerce de gros

L'activité « Commerce de gros » englobe l'approvisionnement de magasins indépendants en Belgique et en France. Un contrat de collaboration, fixant des accords à plus long terme, a été conclu avec les entrepreneurs indépendants. Ce contrat ne constitue pas un contrat sous IFRS 15. La méthode de comptabilisation actuelle est donc conforme à IFRS 15.

#### Autres activités

Les « Autres activités » englobent la fourniture de carburant, l'impression et la gestion de documents ainsi que la construction d'éoliennes. Les services liés à la fourniture de carburant sont réglés à la pompe. Les ristournes octroyées sont immédiatement prises en compte. De ce fait, IFRS 15 n'aura 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 reprenant un prix par type de produit. Et pour ce qui est de la construction d'éoliennes, un contrat est conclu avec le client. Actuellement, Colruyt Group applique IAS 11 « Contrats de construction » pour la comptabilisation des activités d'impression et de gestion de documents et pour la construction d'éoliennes, les projets étant évalués au coût, majoré du bénéfice déjà réalisé. 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. Cet ajustement n'aura pas d'impact significatif sur Colruyt Group.

• **IAS 28 (Amendement), « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises »** (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1<sup>er</sup> avril 2019). Cet amendement clarifie que les « indicateurs de pertes de valeur », tels que définis dans IFRS 9, s'appliquent également aux participations dans des entreprises associées et des coentreprises pour lesquelles la méthode de mise en équivalence n'est pas appliquée. Cet amendement n'aura pas d'impact sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

• **IAS 40 (Amendement), « Immeubles de placement »** (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1<sup>er</sup> avril 2019). Cet amendement clarifie quand une entité doit transférer un bien immobilier, y compris un bien en cours de construction ou de développement, depuis (ou vers) la catégorie des immeubles de placement. Cet amendement n'aura pas d'impact sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

• **IFRIC 22 (Amendement), « Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée »** (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1<sup>er</sup> avril 2019). Cet amendement clarifie la date de transaction pour déterminer le taux de conversion à utiliser dans la comptabilisation de revenus lors de la réception d'une contrepartie anticipée en monnaie étrangère. Cet amendement n'aura pas d'impact sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

• **IFRIC 23 (Amendement), « Incertitude relative aux traitements fiscaux »** (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1<sup>er</sup> avril 2019). Cet amendement précise les critères de comptabilisation et d'évaluation des impôts sous IAS 12 « Impôts sur le résultat » en cas d'incertitude quant au traitement fiscal. Compte tenu des activités actuelles de Colruyt Group, cet amendement n'aura pas d'impact sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

• **Les améliorations au cycle IFRS 2015-2017** (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1<sup>er</sup> avril 2019), sont une série de petites améliorations apportées aux normes existantes : IFRS 3 « Regroupement d'entreprises », IFRS 11 « Partenariat », IAS 12 « Impôts sur le résultat » et IAS 23 « Coûts d'emprunt ». Ces améliorations n'auront pas d'impact sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

• **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 simple. 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 l'actif concerné a 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 et sera finalisée dans le courant de l'exercice 2018/2019.

- **IFRS 17, « Contrats d'assurance »** (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1<sup>er</sup> avril 2021). Cette nouvelle norme remplacera la norme existante IFRS 4 « Contrats d'assurance » et s'applique à chaque type de contrat d'assurance, indépendamment du type d'entité qui les émet, ainsi qu'à certaines garanties et à des instruments financiers avec des éléments de participation discrétionnaire. L'analyse de l'impact potentiel de cette norme pour Colruyt Group sera lancée.

### 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, tous les faits et circonstances sont pris en compte. 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.

#### 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. 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, la quote-part du groupe dans ces résultats est comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence dès que les capitaux propres de l'entreprise associée sont à nouveau positifs.

#### c. Coentreprises

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. 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, la quote-part du groupe dans ces résultats est comptabilisée 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 comptabilisé 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 Colruyt Group doit comptabiliser directement 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 provisoires relatifs aux rubriques pour lesquelles la comptabilisation est inachevée. Pendant la période d'évaluation (voir ci-dessous), les montants provisoires sont ajustés, et/ou des actifs et/ou passifs additionnels sont comptabilisés, afin de tenir compte d'informations nouvelles obtenues relatives aux faits et circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition et qui, si elles avaient été connues, auraient eu une incidence sur les montants comptabilisés à cette date.

La période d'évaluation est la période allant de la date d'acquisition jusqu'à la date où Colruyt Group obtient l'information recherchée à propos des faits et des circonstances connus à la date d'acquisition. La période d'évaluation est limitée à un an au maximum à partir de la date d'acquisition.





## f. États financiers des sociétés étrangères libellés en devises étrangères

Pour la consolidation de Colruyt Group et de toutes ses filiales, les états financiers des filiales individuelles sont convertis en EUR, la monnaie fonctionnelle de l'Entreprise et la monnaie de présentation du groupe, et ce, selon les modalités suivantes :

- les actifs et passifs, y compris le goodwill et les corrections de la juste valeur au moment de l'acquisition, au taux de clôture de la Banque centrale européenne à la date de clôture ;
- les produits, les charges et les flux de trésorerie au taux de change moyen de l'exercice comptable (qui se rapproche du taux de change à la date de la transaction) ;
- les comptes de capitaux propres au taux de change historique.

Les écarts de change résultant de la conversion – au taux de clôture – des investissements nets dans les filiales, des participations dans les entreprises 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'étranger, ou vente donnant lieu à une perte de contrôle d'une filiale qui comprend une activité à l'étranger, ou vente donnant lieu à une perte du contrôle conjoint sur une coentreprise qui comprend une activité à l'étranger, ou vente donnant lieu à une perte d'influence notable sur une entreprise associée qui comprend une activité à l'étranger), les écarts de conversion cumulés relatifs à cette opération étrangère spécifique sont comptabilisés 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 conversion cumulés est attribuée 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 financier consolidé.

## g. Transactions libellées en devises étrangères

Les transactions en devises étrangères sont comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'Entreprise 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, 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 des ressources techniques, financières et d'autres moyens de manière suffisante afin de mener à bien ce développement et afin de l'utiliser ou de 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 évalués 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 évalués à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

#### **Autres immobilisations incorporelles**

Les autres immobilisations incorporelles sont évaluées 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. Pour ce qui est des immobilisations incorporelles générées en interne, cette évaluation est réalisée au moins deux fois par an.

Parmi les 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 : 3, 5, 7 ou 10 ans ;
- autres immobilisations incorporelles : 3 à 5 ans.

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

#### **c. Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles sont évaluées 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 réexaminés 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 qu'elles seront reçues et que le groupe se conformera aux conditions y afférentes. Les subventions sont comptabilisées en tant que produits sur la durée d'utilité de l'actif à amortir, 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 illimitée 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 consolidé de la situation financière comme dette découlant d'un contrat de location-financement.

Les actifs en location-financement sont amortis sur la même période que des actifs similaires en pleine propriété pour autant qu'il 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, et ceci de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif pour chaque période. 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 sont 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 sont des 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 participations, 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 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 et escomptes) 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 équivalents de trésorerie pour l'établissement du tableau de flux de trésorerie.

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

Ces placements comprennent les titres détenus à des fins de transaction commerciales. Ils sont initialement classés dans les actifs courants et sont évalués 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 évalués 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'Entreprise 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 activité importante ou une région géographique principale et distincte et qui peut être identifiée distinctement à des fins opérationnelles et d'information financière. Le bénéfice ou la perte après impôts, résultant d'une activité abandonnée, est présenté séparément dans le compte de résultats. 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). Pour ce qui est des immobilisations incorporelles générées en interne, cette évaluation est réalisée au moins deux fois par an. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de la vente et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est la valeur 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 temps 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 sur la base de l'unité 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 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

Le stock est comptabilisé 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, diminués des remises et des 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 sociétés 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.

##### **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 majoré 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 existantes 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 temps 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.

## I. 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 minimal garanti par la loi**

En Belgique, les employeurs sont tenus de garantir un rendement minimal 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.

- **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, minoré de la juste valeur de l'actif des régimes. 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 minimal 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 escompte sur le cours de l'action. La participation aux bénéfices est comptabilisée durant l'exercice au cours duquel le bénéfice a été réalisé.

### Décotes sur augmentations de capital

Dans le cadre de l'article 609 du Code des sociétés, Colruyt Group offre une décote 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 à 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 réservé 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 sous 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 sous 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 sont perçues spécifiquement à titre de 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 coûts des marchandises vendues.

### 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 temps 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 dû, 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'imposition (et de la législation fiscale) 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, entreprises associées et 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 fournissent des informations additionnelles 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-service 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-service en Belgique, les « printing and document management solutions » et les énergies alternatives. Contrairement aux stations-service en France, les stations-service 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) 2017/18	Commerce de gros et Foodservice 2017/18	Autres activités 2017/18	Secteurs opérationnels 2017/18
(en millions EUR)				
<b>Chiffre d'affaires - externe</b>	<b>7.460,1</b>	<b>926,6</b>	<b>643,9</b>	<b>9.030,6</b>
<b>Chiffre d'affaires - interne</b>	<b>91,0</b>	<b>5,9</b>	<b>45,9</b>	<b>142,8</b>
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>448,3</b>	<b>29,6</b>	<b>12,1</b>	<b>490,0</b>
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	2,1	-	19,9 <sup>(1)</sup>	22,0
<b>Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>290,7</b>	<b>13,2</b>	<b>17,0</b>	<b>320,9</b>
Amortissements	182,1	14,3	9,1	205,5
Pertes de valeur sur actifs non courants	4,9	1,1	1,6	7,6

	Secteurs opérationnels 2017/18	Non alloué 2017/18	Éliminations entre secteurs opérationnels 2017/18	Consolidé 2017/18
(en millions EUR)				
<b>Chiffre d'affaires - externe</b>	<b>9.030,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9.030,6</b>
<b>Chiffre d'affaires - interne</b>	<b>142,8</b>	<b>-</b>	<b>(142,8)</b>	<b>-</b>
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>490,0</b>	<b>(1,7)</b>	<b>-</b>	<b>488,3</b>
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	22,0	7,4	-	29,4
Résultat financier net				1,4
Impôts sur le résultat				(144,7)
<b>Bénéfice de l'exercice</b>				<b>374,4</b>
<b>Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>320,9</b>	<b>70,7</b>	<b>-</b>	<b>391,6</b>
Amortissements	205,5	32,5	-	238,0
Pertes de valeur sur actifs non courants	7,6	0,2	-	7,8

(1) En 2017/18, des résultats ponctuels plus élevés ont été réalisés sur la participation dans le groupe Parkwind (EUR 17 millions contre EUR 7 millions en 2016/17).





	Commerce de détail (Retail) 2016/17	Commerce de gros et Foodservice 2016/17 <sup>(2)</sup>	Autres activités 2016/17	Secteurs opérationnels 2016/17
(en millions EUR)				
<b>Chiffre d'affaires - externe</b>	<b>7 233,1</b>	<b>1 669,4</b>	<b>591,0</b>	<b>9 493,5</b>
<b>Chiffre d'affaires - interne</b>	<b>85,9</b>	<b>18,6</b>	<b>47,2</b>	<b>151,7</b>
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>455,7<sup>(1)</sup></b>	<b>36,2</b>	<b>12,2</b>	<b>504,1</b>
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	2,0	-	6,5	8,5
<b>Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>291,9</b>	<b>19,6</b>	<b>23,6</b>	<b>335,1</b>
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)				
<b>Chiffre d'affaires - externe</b>	<b>9 493,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9 493,5</b>
<b>Chiffre d'affaires - interne</b>	<b>151,7</b>	<b>-</b>	<b>(151,7)</b>	<b>-</b>
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>504,1</b>	<b>(10,9)</b>	<b>0,1</b>	<b>493,3</b>
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)
<b>Bénéfice de l'exercice</b>				<b>383,2</b>
<b>Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles</b>	<b>335,1</b>	<b>51,4</b>	<b>-</b>	<b>386,5</b>
Amortissements	204,1	29,7	-	233,8
Pertes de valeur sur actifs non courants	16,2	0,4	-	16,6

(1) En 2016/2017, l'EBIT comprenait les résultats réalisés sur la vente de l'activité de restauration hors domicile française Pro à Pro (EUR 23,4 millions).

(2) L'exercice précédent comprenait treize mois de résultats de l'activité de restauration hors domicile française Pro à Pro.



## 2.2. Information géographique

Étant donné que les clients sont très 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 :

Les autres entités se situent aux Pays-Bas, le Grand-Duché de Luxembourg, Hong-Kong et en 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	
	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17
(en millions EUR)								
Chiffre d'affaires	8.410,6	8.167,2	572,0	1.284,7	48,0	41,6	9.030,6	9.493,5
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	352,8	354,0	31,9	28,6	6,9	3,9	391,6	386,5

## 3. CHIFFRE D'AFFAIRES ET MARGE BRUTE

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
Chiffre d'affaires	9.030,6	9.493,5
Coût des marchandises vendues	(6.681,1)	(7.079,0)
Marge brute	2.349,5	2.414,5
<b>En % du chiffre d'affaires</b>	<b>26,0%</b>	<b>25,4%</b>

### 3.1. Chiffre d'affaires par unité génératrice de trésorerie

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
Commerce de détail Food <sup>(1)</sup>	7.204,7	6.986,7
Colruyt Belgique et Luxembourg <sup>(2)</sup>	5.828,2	5.712,3
OKay, Bio-Planet et Cru <sup>(3)</sup>	908,1	845,7
Colruyt France et DATS 24 France	468,4	428,7
Commerce de détail Non-food <sup>(1)</sup>	255,4	246,4
Dreamland Belgique et France et Dreambaby	255,4	246,4
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	91,0	85,9
<b>Commerce de détail (Retail)</b>	<b>7.551,1</b>	<b>7.319,0</b>
Commerce de gros	782,0	771,5
Foodservice <sup>(4)</sup>	144,6	897,9
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	5,9	18,6
<b>Commerce de gros et Foodservice</b>	<b>932,5</b>	<b>1.688,0</b>
DATS 24 Belgique	637,8	585,7
Printing and document management solutions	6,1	5,3
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	45,9	47,2
<b>Autres activités</b>	<b>689,8</b>	<b>638,2</b>
<b>Total des secteurs opérationnels</b>	<b>9.173,4</b>	<b>9.645,2</b>
Éliminations entre secteurs opérationnels	(142,8)	(151,7)
<b>Consolidé</b>	<b>9.030,6</b>	<b>9.493,5</b>

(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 treize mois de chiffre d'affaires de l'activité de restauration hors domicile française Pro à Pro pour l'exercice 2016/17.

### 4. AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
Loyers et produits locatifs	13,6	11,7
Plus-values sur ventes d'actifs non courants	6,3	5,4
Plus-values sur ventes de filiales	-	23,4
Indemnités reçues	69,4	53,1
Autres	22,2	17,6
<b>Total des autres produits d'exploitation</b>	<b>111,5</b>	<b>111,2</b>

Les « Plus-values sur ventes de filiales » de l'exercice précédent se rapportent à la vente de l'activité de restauration hors domicile française Pro à Pro (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 et les produits des certificats verts.

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
Taxes d'exploitation	11,0	13,9
Précompte immobilier	12,0	11,1
Moins-values sur ventes d'actifs non courants	0,6	1,0
Autres	10,1	1,5
<b>Total des autres charges d'exploitation</b>	<b>33,7</b>	<b>27,5</b>





## 5. SERVICES ET BIENS DIVERS

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
Loyers et charges locatives (des biens immobiliers)	29,6	30,0
Loyers et charges locatives (des biens mobiliers)	12,9	14,7
Entretien et grosses réparations	71,5	78,2
Équipements d'utilité publique	49,6	42,2
Logistique <sup>(1)</sup>	130,5	143,5
Honoraires <sup>(1)</sup>	96,8	24,1
Télécommunications, poste, fournitures de bureau, informatique et petit matériel <sup>(1)</sup>	49,4	86,7
Assurances	5,2	6,4
Formation <sup>(1)</sup>	1,1	9,7
Pertes de valeur sur actifs courants	3,4	3,6
Autres	14,4	29,9
<b>Total des services et biens divers</b>	<b>464,4</b>	<b>469,0</b>

(1) L'augmentation du poste «Honoraires» par rapport à l'exercice 2016/17 s'explique par des modifications de présentation qui ont résulté dans des reclassements entre les postes «Honoraires», «Télécommunications, poste, fournitures de bureau, informatique et petit matériel», «Logistique» et «Formation».

## 6. AVANTAGES DU PERSONNEL

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
Charges salariales <sup>(1)</sup>	962,8	956,7
Cotisations à la sécurité sociale	220,5	234,4
Personnel temporaire et intérimaire	47,2	48,5
Plans de participation du personnel <sup>(2)</sup>	33,5	31,9
Cotisations aux régimes à cotisations définies	14,0	14,3
Autres avantages postérieurs à l'emploi	4,8	6,9
Décote sur l'augmentation de capital réservée au personnel	1,7	2,4
Autres frais de personnel	35,1	65,3
Montants compensatoires	(90,8)	(74,9)
<b>Total des avantages du personnel</b>	<b>1.228,8</b>	<b>1.285,5</b>
Effectifs en ÉTP à la date de clôture	27.795	27.633

(1) Dont la masse salariale belge se chiffre à EUR 896,3 millions pour l'exercice 2017/18 (EUR 840,4 millions pour l'exercice 2016/17).

(2) Ce poste englobe le coût total des plans de participation du personnel, y compris les cotisations patronales à la sécurité sociale.

### 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, 2.182 collaborateurs ont souscrit à 260.458 actions, soit un apport en capital de EUR 10,1 millions. La réduction accordée s'élevait à EUR 1,7 million et est comptabilisée en tant qu'avantage du personnel.

	2017/18	2016/17
Nombre d'actions souscrites	260.458	326.508
Réduction accordée par action (en EUR)	6,4	7,5
<b>Total de la réduction accordée (en millions EUR)</b>	<b>1,7</b>	<b>2,4</b>

### Montants compensatoires

Les avantages du personnel sont présentés nets de montants compensatoires. Par montants compensatoires il faut principalement comprendre 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

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
Produits d'intérêt sur les emprunts de clients et autres emprunts n'ayant pas subi une perte de valeur	2,4	2,8
Dividendes perçus	1,2	0,6
Produits d'intérêt sur les dépôts bancaires à court terme	0,1	0,4
Produits d'intérêt sur les titres à revenu fixe détenus à des fins de transaction	0,3	0,5
Variations de la juste valeur des placements détenus à des fins de transaction	1,2	1,2
Plus-values sur vente de placements détenus à des fins de transaction	0,5	0,6
Gains de change	0,3	-
Autres	1,1	1,1
<b>Produits financiers</b>	<b>7,1</b>	<b>7,2</b>
Charges d'intérêt sur les emprunts à court et long terme	0,2	0,3
Charges d'intérêt sur les passifs de location-financement	0,2	0,5
Variations de la juste valeur des placements détenus à des fins de transaction	1,3	0,5
Pertes de valeur sur actions disponibles à la vente	0,5	0,1
Moins-values sur vente de placements détenus à des fins de transaction	0,3	0,3
Variation de la valeur temps des passifs	2,6	1,8
Pertes de change	0,6	0,1
<b>Charges financières</b>	<b>5,7</b>	<b>3,6</b>
<b>Résultat financier net</b>	<b>1,4</b>	<b>3,6</b>

## 8. IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT

### 8.1. Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats

	2017/18	2016/17
(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)	489,7	496,9
Impôts sur le résultat	144,7	126,4
<b>Taux d'imposition effectif</b>	<b>29,56%</b>	<b>25,45%</b>
<b>B) Rapprochement entre le taux d'imposition effectif et le taux d'imposition applicable <sup>(1)</sup></b>	<b>32,70%</b>	<b>33,01%</b>
Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence)	489,7	496,9
<b>Impôts sur le résultat (sur la base du taux d'imposition applicable)</b>	<b>160,1</b>	<b>164,0</b>
Bénéfices non imposables/dépenses non déductibles	4,4	(0,1)
Différences permanentes	2,6	2,7
Impact de régimes fiscaux particuliers	-	(0,1)
Impact des déductions fiscales <sup>(2)</sup>	(16,3)	(39,3)
Autres	(6,1)	(0,8)
<b>Impôts sur le résultat</b>	<b>144,7</b>	<b>126,4</b>
<b>Taux d'imposition effectif</b>	<b>29,56%</b>	<b>25,45%</b>
<b>C) Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats</b>		
Impôts dus pour l'exercice	159,0	139,8
Impôts différés	(13,6)	(13,6)
Corrections d'exercices précédents	(0,7)	0,2
<b>Total des impôts sur le résultat</b>	<b>144,7</b>	<b>126,4</b>

(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 : 26,01%, 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 l'innovation, 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 l'exercice:

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
Effets fiscaux sur la réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi à long terme	(9,7)	21,9
<b>Total des effets fiscaux comptabilisés dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>(9,7)</b>	<b>21,9</b>

## 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% à 2% (1% pour 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 4,5% et 5,5% (4% et 5% pour 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 (identique à la période précédente) ;
- secteur opérationnel « Commerce de gros et Foodservice » : 2% en moyenne (identique à 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 60% et 80% de la valeur d'utilité.

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 :

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
Colruyt Belgique	44,8	45,2
<i>Commerce de détail (Retail)</i>	<i>44,8</i>	<i>45,2</i>
Commerce de gros	3,1	0,4
Foodservice	10,2	10,2
<i>Commerce de gros et Foodservice</i>	<i>13,3</i>	<i>10,6</i>
Printing and document management solutions	-	1,6
<i>Autres activités</i>	<i>-</i>	<i>1,6</i>
<b>Consolidé</b>	<b>58,1</b>	<b>57,4</b>



Les mouvements dans le poste « Goodwill » se présentent comme suit :

	Valeur brute comptable 2017/18	Cumul d'amortissements et pertes de valeur 2017/18	Valeur nette comptable 2017/18	Valeur brute comptable 2016/17	Cumul d'amortissements et pertes de valeur 2016/17	Valeur nette comptable 2016/17
(en millions EUR)						
<i>Au 1<sup>er</sup> avril</i>	79,6	(22,2)	57,4	110,9	(21,6)	89,3
Acquisitions	2,7	-	2,7	0,4	-	0,4
Cession suite à la vente de filiales	-	-	-	(31,5)	6,5	(25,0)
Cessions et désaffectations	-	-	-	(0,2)	0,2	-
Pertes de valeur	-	(1,6)	(1,6)	-	(7,3)	(7,3)
Autres	(0,4)	-	(0,4)	-	-	-
<i>Au 31 mars</i>	81,9	(23,8)	58,1	79,6	(22,2)	57,4

## 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 2017</i>	8,3	105,5	4,5	40,2	158,5
Acquisitions	2,2	12,3	-	46,1	60,6
Cessions et désaffectations	-	(0,9)	(0,1)	-	(1,0)
Reclassification	-	1,2	-	(1,2)	-
Autres	-	(1,5)	-	-	(1,5)
<i>Au 31 mars 2018</i>	10,5	116,6	4,4	85,1	216,6
<b>Amortissements :</b>					
<i>Au 1<sup>er</sup> avril 2017</i>	(3,3)	(70,4)	-	-	(73,7)
Amortissements	(1,5)	(13,1)	-	-	(14,6)
Cessions et désaffectations	-	0,9	-	-	0,9
<i>Au 31 mars 2018</i>	(4,8)	(82,6)	-	-	(87,4)
<b>Pertes de valeur :</b>					
<i>Au 1<sup>er</sup> avril 2017</i>	-	(0,5)	(4,5)	-	(5,0)
Pertes de valeur	-	-	-	(0,6)	(0,6)
Cessions et désaffectations	-	-	0,1	-	0,1
Autres	-	(0,1)	-	-	(0,1)
<i>Au 31 mars 2018</i>	-	(0,6)	(4,4)	(0,6)	(5,6)
<b>Valeur nette comptable au 31 mars 2018</b>	5,7	33,4	-	84,5	123,6



	Immobilisations incorporelles développées	Concessions, logiciels, licences et droits similaires	Listes de clients acquises	Immobi- lisations 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)
Cessions 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)
Cessions 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)
<b>Valeur nette comptable au 31 mars 2017</b>	<b>5,0</b>	<b>34,6</b>	<b>-</b>	<b>40,2</b>	<b>79,8</b>

Les concessions, logiciels, licences et droits similaires qui s'élèvent à EUR 33,4 millions (comparé à EUR 34,6 millions pour la période précédente), 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 84,5 millions (comparé à EUR 40,2 millions pour l'exercice précédent). Lors de l'exercice actuel, le groupe a acquis des immobilisations incorporelles pour un montant de EUR 60,6 millions (par rapport à EUR 35,1 millions pour l'exercice précédent), dont EUR 48,5 millions développés en interne (par rapport à EUR 27,2 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 2017	2.362,0	675,3	456,6	37,3	163,2	48,2	3.742,6
Acquisitions par regroupement d'entreprises	1,5	0,3	-	-	-	-	1,8
Acquisitions	145,0	67,8	56,8	-	9,6	51,8	331,0
Cessions et désaffectations	(29,1)	(22,0)	(35,7)	-	(1,1)	(2,5)	(90,4)
Reclassification	21,6	1,2	2,1	0,3	1,3	(26,5)	-
Écarts de conversion	(0,9)	(0,3)	(0,3)	-	-	-	(1,5)
Autres	-	-	-	0,3	-	(0,1)	0,2
Au 31 mars 2018	2.500,1	722,3	479,5	37,9	173,0	70,9	3.983,7
<b>Amortissements :</b>							
Au 1 <sup>er</sup> avril 2017	(910,9)	(386,5)	(319,7)	(13,0)	(66,9)	-	(1.697,0)
Amortissements	(115,0)	(49,3)	(47,2)	(1,6)	(10,3)	-	(223,4)
Cessions et désaffectations	21,0	20,7	33,5	-	0,6	-	75,8
Reclassification	0,4	(0,4)	(0,4)	0,4	-	-	-
Écarts de conversion	0,1	0,3	0,2	-	-	-	0,6
Autres	(0,4)	-	-	-	-	-	(0,4)
Au 31 mars 2018	(1.004,8)	(415,2)	(333,6)	(14,2)	(76,6)	-	(1.844,4)
<b>Pertes de valeur :</b>							
Au 1 <sup>er</sup> avril 2017	(8,0)	(0,7)	-	-	0,1	-	(8,6)
Pertes de valeur	(4,4)	(0,9)	(0,1)	-	(0,5)	-	(5,9)
Cessions et désaffectations	4,3	0,9	0,1	-	0,4	-	5,7
Reprise de pertes de valeur	1,3	-	-	-	-	-	1,3
Au 31 mars 2018	(6,8)	(0,7)	-	-	-	-	(7,5)
<b>Valeur nette comptable au 31 mars 2018</b>	<b>1.488,5</b>	<b>306,4</b>	<b>145,9</b>	<b>23,7</b>	<b>96,4</b>	<b>70,9</b>	<b>2.131,8</b>





	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>	<b>1.443,1</b>	<b>288,1</b>	<b>136,9</b>	<b>24,3</b>	<b>96,4</b>	<b>48,2</b>	<b>2.037,0</b>

La valeur nette comptable des immobilisations données en garantie de l'exécution des engagements, s'élève à EUR 3,1 millions (comparé à EUR 15,5 millions pour la période précédente) (voir note 25. *Passifs productifs d'intérêts*). Pour cette exercice, il n'y a plus d'autres garanties réelles. Pour l'exercice précédent, il existait des garanties réelles d'une valeur nette comptable de EUR 84,3 millions, pour lesquelles il n'y avait pas 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 13,4 millions) et de machines et de matériel roulant (valeur nette comptable de EUR 4,8 millions). La valeur nette comptable de la période s'élève à EUR 23,7 millions (comparé à EUR 24,3 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 5,9 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 2017	(10,3)	(7,4)	(0,2)	-	-	-	(17,9)
Au 31 mars 2018	(9,5)	(6,5)	(0,2)	-	-	-	(16,2)

Le montant des subventions repris dans le compte de résultats s'élève à EUR 1,3 million (contre EUR 1,4 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, laquelle est encore toujours satisfaite.

## 12. PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
Valeur comptable au 1 <sup>er</sup> avril	28,4	3,8
Acquisitions/augmentations de capital	21,1	0,8
Ventes/déconsolidation	-	(0,1)
Réductions de capital	(2,3)	(3,0)
Changement de la méthode de consolidation	-	22,7
Quote-part dans le résultat de l'exercice	7,2	4,2
Valeur comptable au 31 mars	54,4	28,4

Pour l'exercice 2017/18 les participations dans des entreprises associées se rapportent 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%), Vendis Capital NV (13,45%) et Newpharma Group S.A. (26%). 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 2016/17, les participations dans des entreprises associées se rapportaient 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%).

Le 18 décembre 2017 Colruyt Group a pris une participation minoritaire de 26% dans la société non cotée Newpharma Group S.A. Vu que Newpharma Group S.A. clôture ses comptes au 31 décembre, la contribution à l'exercice actuel n'était pas significative et cette participation a donc été reprise au coût historique.



### 13. PARTICIPATIONS DANS DES COENTREPRISES (JOINT VENTURES)

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
<i>Valeur comptable au 1<sup>er</sup> avril</i>	182,4	167,5
Acquisitions/augmentations de capital	0,5	8,4
Goodwill découlant des acquisitions	0,3	0,3
Cessions	(0,9)	-
Quote-part dans le résultat de l'exercice	22,2	8,5
Quote-part dans les autres éléments du résultat global	2,8	(2,8)
Quote-part dans les dividendes payés	-	(0,8)
Autres	(0,2)	1,3
<i>Valeur comptable au 31 mars</i>	207,1	182,4

Les participations dans des coentreprises pour l'exercice 2017/18 concernent les sociétés non cotées Parkwind NV (60,13%) et Fraluc NV (68,31%). 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. 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, et est reprise sous le secteur opérationnel « Autres activités ».

Fraluc NV englobe les activités des chaînes belges de magasins de vêtements ZEB, PointCarré, For Stars et depuis fin mars 2018 également The Fashion Store. Celles-ci sont présentées dans le secteur « Commerce de détail (Retail) ». Des options d'achat et de vente subsistent entre Colruyt Group et la direction de Fraluc NV et devraient donner à Colruyt Group la possibilité d'acquérir, sur un délai initial d'au moins dix ans, le contrôle de Fraluc NV. Au 31 mars 2017 Colruyt Group détenait une participation de 67,39% dans Fraluc NV. Durant l'exercice 2017/18 ce pourcentage de participation a augmenté à 68,31% en 2 étapes :

- dilution de la participation de 67,39% à 67,29% (impact de EUR -0,9 million au sein de la rubrique « Cessions ») suite à un rachat d'actions propres par Fraluc NV au début de l'exercice;
- augmentation de 67,29% à 68,31% suite à une option de vente levée fin mars 2018.

Fraluc NV est toujours reprise selon la méthode de mise en équivalence étant donné qu'après cette acquisition supplémentaire, le contrôle de Fraluc NV reste partagé avec d'autres parties.



Les chiffres consolidés des coentreprises se résument comme suit :

2017/18	Parkwind NV	Fraluc NV
(en millions EUR)		
Actifs non courants	624,7	81,4
Y compris goodwill	6,6	37,3
Actifs courants	163,1	46,8
Y compris trésorerie et équivalents de trésorerie	114,1	5,6
Passifs non courants	418,0	36,4
Y compris passifs financiers non courants (dettes commerciales et autres passifs et provisions non compris)	387,8	31,8
Passifs courants	47,8	40,0
Y compris passifs financiers courants (dettes commerciales et autres passifs et provisions non compris)	33,7	3,4
Actifs nets	322,0	51,8
Y compris participations ne donnant pas le contrôle	33,3	3,6
Y compris total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	288,7	48,2
<b>Quote-part de Colruyt Group des actifs nets</b>	<b>173,6</b>	<b>32,9</b>
Goodwill (au niveau de Colruyt Group)	-	0,6
Chiffre d'affaires	32,8	116,4
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	(36,8)	(6,4)
Produits financiers	20,9	0,3
Charges financières	(23,5)	(1,0)
Impôts sur le résultat	(1,5)	(1,6)
Bénéfice des activités ordinaires poursuivies	30,7	3,2
Autres éléments du résultat global <sup>(1)</sup>	4,8	-
Résultat global	35,5	3,2
Y compris participations ne donnant pas le contrôle	(2,4)	-
Y compris total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	37,9	3,2
<b>Quote-part de Colruyt Group du résultat global</b>	<b>22,8</b>	<b>2,2</b>

<sup>(1)</sup> Suite à une modification de la méthode de consolidation d'une des filiales de Parkwind NV, un montant de EUR 2,1 millions a été recyclé du résultat global au compte de résultats.

2016/17	Parkwind NV	Fraluc NV
(en millions EUR)		
Actifs non courants	124,2	68,7
Y compris goodwill	-	26,4
Actifs courants	156,2	25,7
Y compris trésorerie et équivalents de trésorerie	120,1	2,0
Passifs non courants	25,5	25,6
Y compris passifs financiers non courants (dettes commerciales et autres passifs et provisions non compris)	25,5	20,1
Passifs courants	4,4	22,1
Y compris passifs financiers courants (dettes commerciales et autres passifs et provisions non compris)	-	7,9
Actifs nets	250,5	46,7
<b>Quote-part de Colruyt Group des actifs nets</b>	<b>150,6</b>	<b>31,5</b>
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 poursuivies	10,9	3,1
Autres éléments du résultat global	(4,8)	-
Résultat global	6,1	3,1
<b>Quote-part de Colruyt Group du résultat global</b>	<b>3,7</b>	<b>2,0</b>
Dividendes perçus par Colruyt Group	-	0,8



Suite des dispositions contractuelles, Colruyt Group s'est engagé, si Parkwind NV en fait la demande, de lui octroyer un prêt pour un montant maximum de EUR 17,1 millions (montant maximum EUR 9,3 millions pour l'exercice précédent). La garantie pour un montant maximum de EUR 6,3 millions en faveur de Northwind NV, une société qui fait partie de la coentreprise Parkwind NV, a pris fin le 30 juin 2017.

Par ailleurs, un contrat de prêt a été signé le 28 février 2018 entre autres par la S.A. Éts. Fr. Colruyt et Northwester 2 NV, une société qui fait partie de la coentreprise Parkwind NV. Colruyt Group s'engage à fournir un prêt pour un montant total de EUR 3,0 millions, dont EUR 2,5 millions ont déjà été fournis.

## 14. PLACEMENTS

### 14.1. Actifs non courants

	31.03.18	31.03.17
(en millions EUR)		
Actions disponibles à la vente	40,9	12,0
<b>Total</b>	<b>40,9</b>	<b>12,0</b>

Les placements, présentés sous les actifs non courants, ont évolué comme suit pendant l'exercice :

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
<b>Au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>12,0</b>	<b>42,2</b>
Changement de la méthode de consolidation	-	(22,7)
Classement (vers)/des actifs détenus en vue de la vente	14,4	(14,4)
Acquisitions	7,5	-
Augmentations de capital	12,2	2,2
Réductions de capital	-	(4,2)
Variation de la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	(4,0)	9,0
Pertes de valeur	(0,5)	(0,1)
Écarts de conversion	(0,7)	-
<b>Au 31 mars</b>	<b>40,9</b>	<b>12,0</b>

Ce poste se compose principalement des participations dans le groupe lituanien IKI (13,12%), Sanchores Renewable Private Ltd. (100%), Ticom NV (50,00%) et les sociétés de portefeuille Sofindev II NV (22,31%), Sofindev III NV (10,88%) et Sofindev IV NV (9,42%). 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 ». La catégorie « Actions disponibles à la vente » englobe tous les placements qui lors de leur première évaluation ont été reconnus comme disponible à la vente ou qui n'ont pas été classés sous une autre catégorie d'IAS 39.

Pendant la période actuelle les actions disponibles à la vente ont augmenté d'un montant net de EUR 28,9 millions. Ceci s'explique principalement par la reclassification de la participation dans le groupe lituanien IKI (EUR 14,4 millions) du poste « Actifs détenus en vue de la vente » et par la participation additionnelle (EUR 7,2 millions) qui a été acquise dans ce groupe. Par ailleurs, une augmentation de capital de EUR 11,8 millions a été exécutée dans la société indienne Sanchores Renewable Private Ltd, dans laquelle Colruyt Group a pris une participation à la fin de période actuelle.

L'augmentation des actions disponibles à la vente a été partiellement compensée par des ajustements nets de la juste valeur de Sofindev III S.A. et de Sofindev IV S.A. pour un total de EUR -4,0 millions, ainsi que par la perte de valeur dans Ticom NV (EUR -0,5 million). Les ajustements à la juste valeur sont repris parmi les autres éléments du résultat global.

L'exercice précédent, les participations avaient connu une diminution nette de EUR 30,2 millions, principalement suite au changement de méthode de consolidation de Vendis Capital NV (EUR -22,7 millions) 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 ». De plus, des ajustements nets à la juste valeur (EUR 9,0 millions), des augmentations de capital (EUR 2,2 millions) et des diminutions de capital (EUR -4,2 millions) avaient eu lieu.

## 14.2. Actifs courants

	31.03.18	31.03.17
(en millions EUR)		
Actions détenues à des fins de transaction	11,4	9,0
Titres à revenu fixe détenus à des fins de transaction	14,7	13,9
Placements détenus jusqu'à l'échéance	3,6	1,6
<b>Total</b>	<b>29,7</b>	<b>24,5</b>

Les placements repris sous les actifs courants ont évolué comme suit durant l'exercice :

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
<b>Au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>24,5</b>	<b>25,5</b>
Acquisitions	14,4	6,0
Cessions et désaffectations	(7,3)	(7,7)
Classement (vers)/des actifs détenus en vue de la vente	(1,4)	-
Variation de la juste valeur par le biais du compte de résultats	(0,1)	0,7
Ecart de conversion	(0,4)	-
<b>Au 31 mars</b>	<b>29,7</b>	<b>24,5</b>

Les placements à court terme concernent principalement des placements détenus par la société luxembourgeoise de réassurance Locré S.A. (EUR 26,1 millions pour la période en cours). Le placement détenu dans Real Dolmen NV (EUR 1,4 million) a été reclassé vers les « Actifs détenus en vue de la vente » pendant l'exercice, suite à l'offre de reprise émise par GFI informatique et acceptée par Colruyt Group.

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 2018. Les variations de la juste valeur sont comptabilisées dans le compte de résultats. Le rendement des titres à revenu fixe sont de 2,3% en moyenne, avec un maximum de 6,5%. 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 2018, une perte nette de EUR 0,1 million a été réalisée pour l'exercice actuel (comparé à un gain net de EUR 0,7 million pour la période 2016/17).

## 15. REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Aucun regroupement d'entreprises significatif n'a eu lieu pendant l'exercice 2017/18, ni pendant l'exercice 2016/17.





## 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 2017/18, le placement dans le groupe lituanien IKI a de nouveau été classé sous la catégorie « Actions disponibles à la vente », vu que la vente n'a pas eu lieu après un an. Par ailleurs, le placement dans Real Dolmen NV (EUR 1,4 million) a été classé de nouveau comme détenu en vue de la vente.

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
Actifs non courants détenus en vue de la vente	-	14,4
Actifs courants détenus en vue de la vente	1,4	-
<b>Total des actifs détenus en vue de la vente</b>	<b>1,4</b>	<b>14,4</b>

Les actifs classés en tant que détenus en vue de la vente ont connu l'évolution suivante pendant l'exercice :

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
<i>Au 1<sup>er</sup> avril</i>	14,4	-
Classement vers/(des) détenu en vue de la vente	(13,0)	14,4
<b><i>Au 31 mars</i></b>	<b>1,4</b>	<b>14,4</b>

### 16.2. Cessions de filiales

Aucune cession de filiales n'a eu lieu dans le courant de l'exercice 2017/18.

Pendant l'exercice précédent Colruyt Group a vendu l'activité de restauration hors domicile française Pro à Pro (secteur « Commerce de gros et Foodservice ») à Metro Group. Dans le compte de résultats consolidé les résultats de Pro à Pro avaient été repris pour une période de treize mois (du 1 janvier 2016 au 31 janvier 2017 inclus), ainsi que le résultat réalisé sur la vente.

L'effet de la vente de l'activité de restauration hors domicile française Pro à Pro sur le compte de résultats consolidé de 2016/17 se présentait 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)
<b>Effet total sur le compte de résultats consolidé</b>	<b>32,1</b>

## 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	
	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17
(en millions EUR)						
Immobilisations incorporelles	8,4	2,4	-	(0,1)	8,4	2,3
Immobilisations corporelles	0,3	1,3	(87,6)	(77,0)	(87,3)	(75,7)
Stocks	1,4	-	-	-	1,4	-
Créances	0,3	1,4	(0,9)	(0,6)	(0,6)	0,8
Passifs relatifs aux avantages du personnel	43,8	49,2	(3,0)	-	40,8	49,2
Autres provisions	3,6	2,3	(11,7)	(16,8)	(8,1)	(14,5)
Autres passifs	3,6	0,1	(2,2)	(3,0)	1,4	(2,9)
Pertes fiscales reportées, crédits d'impôt et déductions fiscales	81,8	83,5	-	-	81,8	83,5
<b>Actifs/(passifs) d'impôt différé brut</b>	<b>143,2</b>	<b>140,2</b>	<b>(105,4)</b>	<b>(97,5)</b>	<b>37,8</b>	<b>42,7</b>
Actifs/passifs d'impôt non comptabilisés	(70,9)	(80,4)	2,3	3,0	(68,6)	(77,4)
Compensation actifs/passifs	(44,1)	(37,2)	44,1	37,2	-	-
<b>Actifs/(passifs) d'impôt différé net</b>	<b>28,2</b>	<b>22,6</b>	<b>(59,0)</b>	<b>(57,3)</b>	<b>(30,8)</b>	<b>(34,7)</b>

### 17.2. Évolution de la valeur nette comptable

	Actifs		Passifs		Solde	
	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17
(en millions EUR)						
<b>Valeur nette comptable au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>22,6</b>	<b>4,7</b>	<b>(57,3)</b>	<b>(65,9)</b>	<b>(34,7)</b>	<b>(61,2)</b>
Variations comptabilisées dans le compte de résultats	5,6	5,0	8,0	8,6	13,6	13,6
Variations comptabilisées dans les autres éléments du résultat global	-	21,9	(9,7)	-	(9,7)	21,9
Cession suite à la vente de filiales	-	(9,0)	-	-	-	(9,0)
<b>Valeur nette comptable au 31 mars</b>	<b>28,2</b>	<b>22,6</b>	<b>(59,0)</b>	<b>(57,3)</b>	<b>(30,8)</b>	<b>(34,7)</b>

Au 31 mars 2018, des actifs d'impôt différé à concurrence de EUR 68,6 millions n'ont pas été comptabilisés par Colruyt Group (comparé à EUR 77,4 millions au 31 mars 2017). Ce montant concerne les différences temporaires ainsi que les pertes fiscales et les crédits d'impôts inutilisés pour un montant de EUR 234 millions (EUR 270,3 millions pour l'exercice 2016/17), dont EUR 233,9 millions peuvent être reportés à des exercices ultérieurs sans limitation dans le temps (EUR 270,2 millions pour l'exercice 2016/17).

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.



## 18. STOCKS

Les stocks représentent principalement des marchandises. Les réductions de valeur cumulées sur le stock de marchandises s'élèvent à EUR 5,7 millions pour cet exercice, comparé à EUR 5,0 millions pour l'exercice précédent.

Le coût des stocks comptabilisé dans le compte de résultats de 2017/18 s'élève à EUR 6.681,1 millions et a été présenté dans la rubrique « Coût des marchandises vendues ». L'exercice précédent, ce coût s'élevait à EUR 7.079,0 millions.

## 19. CRÉANCES COMMERCIALES ET AUTRES CRÉANCES

### 19.1. Autres créances non courantes

	31.03.18	31.03.17
(en millions EUR)		
Prêts aux clients	5,6	7,6
Prêts aux coentreprises	16,8	15,5
Garanties données	8,0	7,3
Autres créances	7,1	4,4
<b>Total des autres créances non courantes</b>	<b>37,5</b>	<b>34,8</b>

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 12 ans à un taux d'intérêt se situant entre 3,15% 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 6,1 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 5,7 millions.



## 19.2. Créances commerciales et autres créances courantes

	31.03.18	31.03.17
(en millions EUR)		
Créances commerciales	496,1	440,8
Garanties données	-	0,4
<b>Total des créances commerciales</b>	<b>496,1</b>	<b>441,2</b>
TVA	2,3	4,6
Charges à reporter	15,3	16,8
Prêts consentis aux clients venant à échéance endéans l'année	1,2	1,5
Garanties données	-	1,0
Intérêts	1,7	0,9
Autres créances	19,1	11,3
<b>Total des autres créances courantes</b>	<b>39,6</b>	<b>36,1</b>

### Créances commerciales

Les créances commerciales sont présentées nettes des pertes de valeur qui s'élèvent à EUR 12,0 millions au 31 mars 2018 (EUR 11,5 millions au 31 mars 2017).

### Autres créances

Les autres créances sont présentées nettes des pertes de valeur qui s'élèvent à EUR 1,0 million au 31 mars 2018 (EUR 0,6 million au 31 mars 2017).

L'échéancier des créances commerciales peut être détaillé comme suit :

	31.03.18		31.03.17	
	Valeur nominale	Pertes de valeur	Valeur nominale	Pertes de valeur
(en millions EUR)				
Non échues	451,7	(0,4)	391,8	-
Échues entre 1 et 6 mois	40,4	(4,6)	45,6	(3,4)
Échues depuis plus de 6 mois	16,0	(7,0)	14,9	(8,1)
<b>Total</b>	<b>508,1</b>	<b>(12,0)</b>	<b>452,3</b>	<b>(11,5)</b>

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	
	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17
(en millions EUR)				
<b>Au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>(11,5)</b>	<b>(15,4)</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(0,6)</b>
Dotations	(8,7)	(9,0)	(0,4)	(0,4)
Reprise	5,5	5,7	0,2	0,1
Utilisation	2,7	3,4	0,1	0,2
Cession suite à la vente de filiales	-	3,8	-	0,1
Autres	-	-	(0,3)	-
<b>Au 31 mars</b>	<b>(12,0)</b>	<b>(11,5)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>(0,6)</b>

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

	31.03.18	31.03.17
(en millions EUR)		
Comptes à terme avec une durée initiale de trois mois ou moins	30,0	250,0
Autres trésorerie et équivalents de trésorerie	182,1	273,7
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>212,1</b>	<b>523,7</b>

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 en 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 46,9%. 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 9 octobre 2017, le capital a été augmenté de 260.458 actions ; cette augmentation représente un apport en capital de EUR 10,1 millions.

Le capital social de l'Entreprise au 31 mars 2018 s'élève à EUR 315,9 millions répartis en 150.196.352 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 2018, Colruyt Group détenait 11.688.496 actions propres, soit 7,78% des actions émises à la date de clôture. Depuis plusieurs années l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires autorise 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 et a autorisé le 27 septembre 2017 le lancement d'un programme de rachat d'actions propres. Dans le cadre de ce programme Colruyt Group rachète des actions propres pour un montant maximum de EUR 350 millions. Ce programme de rachat a démarré le 2 octobre 2017 et a une durée prévue de 2 ans. Le but du programme de rachat est de réduire l'excédent de trésorerie de l'entreprise ainsi que de réduire le capital. Ces rachats sont effectués conformément aux lois et réglementations en vigueur et s'inscrivent dans le cadre du mandat octroyé par l'Assemblée générale extraordinaire. Durant la période du 1<sup>er</sup> avril 2018 au 13 juin 2018 inclus l'Entreprise a acquis 861.356 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 14 juin 2018, le Conseil d'administration a proposé la mise en paiement d'un dividende brut de EUR 168,0 millions soit EUR 1,22 par action. L'exercice précédent, le dividende proposé s'élevait à EUR 171,9 millions soit EUR 1,18 par action. Ce montant brut tient compte, le cas échéant, de la situation du rachat d'actions propres jusqu'au 13 juin 2018 inclus et du nombre d'actions réservées dans le cadre de la participation aux bénéfices due en septembre 2018. Le dividende n'a pas été repris dans les états financiers consolidés de l'exercice 2017/18.

## 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> :

	2017/2018	2016/17
(en millions EUR)		
Korys NV	2,8	2,9
François Gillet <sup>(2)</sup>	0,9	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 26 septembre 2018.

(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 44,22 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 2018, un montant de EUR 33,5 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, 6.125 membres du personnel ont choisi de recevoir leur participation aux bénéfices sous forme d'actions, ce qui correspond à un montant de EUR 1,1 million (précompte mobilier non compris) et à un nombre de 25.592 actions.

Au 31 mars 2017, un montant de EUR 31,9 millions (comprenant le précompte mobilier et les charges sociales) a été réservé dans le cadre de la participation aux bénéfices. Au cours de l'exercice, EUR 1,4 million (hors précompte mobilier) a été réservés sous forme d'actions, ce qui correspond à 32.104 actions, dont 32.077 actions ont été distribuées.

## 21.7. Structure de l'actionnariat

Suivant la dernière déclaration de transparence du 30 mars 2018, la structure de l'actionnariat de la S.A. Éts Fr. Colruyt se présente comme suit :

	Actions
Famille Colruyt et apparentés	78.153.945
Éts Fr. Colruyt S.A. (actions propres)	11.688.496
Groupe Sofina	7.780.000
<b>Total des personnes agissant de concert</b>	<b>97.622.441</b>

Le solde du total d'actions émises (150.196.352 actions au 31 mars 2018) soit 52.573.911 actions ou 35%, est entre les mains du public. Pour plus de détails, nous renvoyons le lecteur à la partie Corporate Governance.





## 22. BÉNÉFICE PAR ACTION

	2017/18	2016/17
<b>Total des activités</b>		
Bénéfice de l'exercice (quote-part du groupe) (en millions EUR)	373,1	381,9
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	143.361.535	146.729.840
Bénéfice par action - de base et dilué (en EUR)	2,60	2,60

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

	2017/18	2016/17
<i>Nombre d'actions en circulation au 1<sup>er</sup> avril</i>	<i>145.635.508</i>	<i>147.365.578</i>
Impact de l'augmentation de capital	73.796	95.232
Impact des actions attribuées comme participation aux bénéfices	16.039	19.935
Impact des actions rachetées	(2.363.808)	(750.905)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au 31 mars</b>	<b>143.361.535</b>	<b>146.729.840</b>

## 23. PROVISIONS

	Risques environnementaux	Autres risques	Total
(en millions EUR)			
Provisions non courantes	1,7	31,0	32,7
Provisions courantes	-	0,9	0,9
<b>Au 31 mars 2018</b>	<b>1,7</b>	<b>31,9</b>	<b>33,6</b>
<i>Au 1<sup>er</sup> avril 2017</i>	<i>2,5</i>	<i>24,8</i>	<i>27,3</i>
Dotation	0,6	13,3	13,9
Utilisation	(0,8)	(5,2)	(6,0)
Reprise	(0,6)	(1,0)	(1,6)
<b>Au 31 mars 2018</b>	<b>1,7</b>	<b>31,9</b>	<b>33,6</b>
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>

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, des provisions pour réassurances et des provisions pour obligations de garantie.

## 24. PASSIFS NON COURANTS RELATIFS AUX AVANTAGES DU PERSONNEL

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
Régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti	86,8	79,4
Indemnités relatives au « Régime de chômage avec complément d'entreprise »	33,6	67,8
Autres avantages postérieurs à l'emploi	7,2	6,4
<b>Total</b>	<b>127,6</b>	<b>153,6</b>

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 minimal 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%. Dès 2016 le rendement minimal est de 1,75%.

Compte tenu de ces modifications de loi, et 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 »).

Le montant repris dans l'état de la situation financière consolidé découlant des obligations du groupe au titre des régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti se présente comme suit:

	31.03.18	31.03.17
(en millions EUR)		
Valeur actualisée de l'obligation brute au titre des régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti	226,0	203,2
Juste valeur de l'actif des régimes	139,2	123,8
<b>Déficit/excédent (-) des régimes</b>	<b>86,8</b>	<b>79,4</b>
<b>Total des passifs relatifs aux avantages du personnel:</b>		
Dont comptabilisé comme passif non courant	86,8	79,4
Dont comptabilisé comme actif non courant	-	-

L'évolution de la valeur actualisée de l'obligation brute au titre des régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti se présente comme suit:

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
<b>Au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>203,2</b>	<b>-</b>
Coût total des services	14,0	-
Coût d'intérêt	3,5	-
Ajustements liés à l'expérience	7,2	-
Changement des hypothèses financières	-	203,2
Changement des hypothèses démographiques	2,6	-
Prestations versées au titre du plan	(4,9)	-
Cotisations des participants	2,6	-
Charges et taxes payées	(2,2)	-
<b>Au 31 mars</b>	<b>226,0</b>	<b>203,2</b>



Les actifs du régime (EUR 139,2 millions) sont constitués entièrement de placements dans des contrats d'assurances.

L'évolution de la juste valeur des actifs du régime se présente comme suit:

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
<b>Au 1<sup>er</sup> avril</b>	123,8	-
Cotisations patronales	15,0	-
Produits d'intérêts	2,3	-
Rendement de l'actif des régimes	2,6	-
Changement des hypothèses financières	-	123,8
Prestations versées au titre du plan	(4,9)	-
Cotisations des participants	2,6	-
Charges et taxes payées	(2,2)	-
<b>Au 31 mars</b>	<b>139,2</b>	<b>123,8</b>

Les montants repris au sein du compte de résultats consolidé et de l'état consolidé du résultat global en rapport à ces régimes à cotisations définies à rendement garanti sont les suivants:

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
Coût total des services <sup>(1)</sup>	14,0	-
Coût d'intérêt net <sup>(2)</sup>	1,2	-
<b>Composantes comptabilisées dans le compte de résultats</b>	<b>15,2</b>	<b>-</b>
(1) inclus dans le compte de résultats consolidé dans les « Avantages du personnel »		
(2) inclus dans le compte de résultats consolidé dans le « Résultat financier net »		
Ajustements liés à l'expérience	7,2	-
Changement des hypothèses financières	-	79,4
Changement des hypothèses démographiques	2,6	-
Rendement de l'actif des régimes	(2,6)	-
<b>Composantes comptabilisées dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>7,2</b>	<b>79,4</b>

Les hypothèses actuarielles principales utilisées dans le calcul des obligations en matière de régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti sont identiques à l'exercice précédent et 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 aux 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 »

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
<b>Au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>67,8</b>	<b>74,1</b>
Dotation <sup>(1)</sup>	4,0	6,1
Utilisation	(1,8)	(1,7)
Coût d'intérêt net <sup>(2)</sup>	1,3	1,4
Ajustements liés à l'expérience <sup>(3)</sup>	2,1	3,7
Changement des hypothèses financières <sup>(3)</sup>	(0,3)	(2,0)
Changement des hypothèses démographiques <sup>(3)</sup>	(39,5)	(13,8)
<b>Au 31 mars</b>	<b>33,6</b>	<b>67,8</b>

(1) inclus dans le compte de résultats consolidé dans les « Avantages du personnel »

(2) Inklus dans le compte de résultats consolidé dans le « Résultat financier net »

(3) Inklus dans l'état consolidé du résultat global

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 :

- taux d'actualisation : 1,95% par rapport à 1,9% 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 -37,7 millions sur les obligations relatives aux avantages selon le « Régime de chômage avec complément d'entreprise ». L'explication principale de cette diminution est une modification des hypothèses démographiques.

La durée moyenne pondérée de l'obligation relative aux avantages selon le « Régime de chômage avec complément d'entreprise » est de 17,25 ans, par rapport à 16,25 ans l'année précédente.

## Autres avantages postérieurs à l'emploi

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
<b>Au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>6,4</b>	<b>9,7</b>
Dotation <sup>(1)</sup>	0,8	0,8
Utilisation	(0,2)	(0,2)
Coût d'intérêt net <sup>(2)</sup>	0,1	0,1
Changement des hypothèses financières <sup>(3)</sup>	(0,1)	0,7
Changement des hypothèses démographiques <sup>(3)</sup>	(0,1)	-
Cession suite à la vente de filiales	-	(4,7)
Reclassification	0,3	-
<b>Au 31 mars</b>	<b>7,2</b>	<b>6,4</b>

(1) inclus dans le compte de résultats consolidé dans les « Avantages du personnel »

(2) Inklus dans le compte de résultats consolidé dans le « Résultat financier net »

(3) Inklus dans l'état consolidé du résultat global

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 : 1,8% par rapport à 1,7% 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, tous les deux identiques à l'exercice précédent :

- taux d'actualisation : 1,5% ;
- taux d'inflation salariale : 1,5% .



La modification des hypothèses principales influence les obligations principales du groupe comme suit :

	Régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti		Indemnités relatives au « Régime de chômage avec complément d'entreprise »		Primes d'ancienneté (sociétés belges)		Indemnités légales (sociétés françaises)	
	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17
(en millions EUR)								
Scénario de base	86,8	79,4	33,6	67,8	3,5	3,2	3,7	3,2
Taux d'actualisation + 0,5%	70,1	65,4	30,4	62,7	3,2	3,0	3,3	2,9
Taux d'actualisation - 0,5%	105,7	95,2	37,0	73,5	3,7	3,4	3,9	3,5
Inflation salariale + 0,5%	93,8	85,8	37,4	81,6	3,5	3,2	3,9	3,5
Inflation salariale - 0,5%	80,0	73,7	28,5	54,6	3,5	3,2	3,3	2,9

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	8,5	2,5	13,7
Prêts bancaires	125,9	1,5	0,5	127,9
<b>Total au 31 mars 2018</b>	<b>128,6</b>	<b>10,0</b>	<b>3,0</b>	<b>141,6</b>
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
<b>Total au 31 mars 2017</b>	<b>11,6</b>	<b>12,7</b>	<b>2,8</b>	<b>27,1</b>

### 25.2. Tableau des échéances des passifs de location-financement

	Total 2017/18	Intérêts 2017/18	Montant principal 2017/18	Total 2016/17	Intérêts 2016/17	Montant principal 2016/17
(en millions EUR)						
< 1 an	2,9	0,2	2,7	2,9	0,2	2,7
1-5 ans	8,7	0,2	8,5	11,3	0,4	10,9
> 5 ans	2,5	-	2,5	2,9	0,1	2,8
<b>Total</b>	<b>14,1</b>	<b>0,4</b>	<b>13,7</b>	<b>17,1</b>	<b>0,7</b>	<b>16,4</b>

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'actionnariat. De plus, la possibilité existe de continuer à louer ou d'acheter le matériel en location-financement.

## 25.3. Tableau des échéances des prêts bancaires et autres

	Total 2017/18	Intérêts 2017/18	Montant principal 2017/18	Total 2016/17	Intérêts 2016/17	Montant principal 2016/17
(en millions EUR)						
< 1 an	126,0	0,1	125,9	9,0	0,1	8,9
1-5 ans	1,7	0,2	1,5	1,9	0,1	1,8
> 5 ans	0,6	0,1	0,5	-	-	-
<b>Total</b>	<b>128,3</b>	<b>0,4</b>	<b>127,9</b>	<b>10,9</b>	<b>0,2</b>	<b>10,7</b>

Les passifs productifs d'intérêts se constituent principalement de passifs de location-financement et de prêts bancaires. L'augmentation par rapport à la période précédente est la suite de tirage de prêts bancaires (« straight loans »), afin de satisfaire à des besoins de financement à court terme.

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

	31.03.18	31.03.17
(en millions EUR)		
Dettes commerciales (non courantes)	0,5	-
<b>Total dettes commerciales (non courantes)</b>	<b>0,5</b>	<b>-</b>
Autres passifs (non courants)	0,2	0,7
<b>Total autres passifs (non courants)</b>	<b>0,2</b>	<b>0,7</b>
Dettes commerciales	1.074,6	1.059,5
Garanties reçues et acomptes sur commandes	17,7	22,3
<b>Total dettes commerciales (courantes)</b>	<b>1.092,3</b>	<b>1.081,8</b>
Passifs courants relatifs aux avantages du personnel	441,5	417,6
TVA, accises et autres taxes opérationnelles	63,3	52,9
Dividendes	0,5	0,5
Produits à reporter et coûts à imputer	8,7	8,5
Autres	1,7	3,0
<b>Total passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs (courants)</b>	<b>515,7</b>	<b>482,5</b>

### Tableau des échéances et des remboursements

	< 1 an	1-5 ans
(en millions EUR)		
Dettes commerciales (non courantes)	-	0,5
Autres passifs (non courants)	-	0,2
Dettes commerciales (courantes)	1.092,3	-
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	515,7	-
<b>Total au 31 mars 2018</b>	<b>1.608,0</b>	<b>0,7</b>
Autres passifs (non courants)	-	0,7
Dettes commerciales	1.081,8	-
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	482,5	-
<b>Total au 31 mars 2017</b>	<b>1.564,3</b>	<b>0,7</b>



## 27. GESTION DES RISQUES

### 27.1. Risques liés aux instruments financiers

#### a. Risque de change

Les entités opérationnelles de Colruyt Group se situent dans la zone euro, à l'exception des activités en Inde et à Hong-Kong.

Les risques de conversion dans le cadre de la consolidation des produits et charges des filiales qui n'établissent pas leurs comptes en EUR ne sont pas couverts.

En outre, Colruyt Group court un risque de taux de change d'ordre transactionnel sur les achats qu'il effectue dans une devise étrangère.

Colruyt Group ne couvre pas ce risque de taux de change pour ses achats en devises étrangères.

Les résultats de conversion sur les achats en devises étrangères sont comptabilisés directement dans le compte de résultats.

L'exposition de Colruyt Group aux fluctuations du taux de change est basée sur les positions suivantes en devises étrangères :

	Position nette	
	31.03.18	31.03.17
(en millions EUR)		
AUD/EUR	(0,2)	(0,2)
EUR/INR	(2,2)	(1,0)
HKD/EUR	(1,8)	(1,3)
USD/EUR	(1,4)	(1,0)
ZAR/EUR	(0,1)	(0,1)
NZD/EUR	-	(0,1)
CAD/EUR	(0,1)	-
<b>Total</b>	<b>(5,8)</b>	<b>(3,7)</b>

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 2018, le montant total des emprunts s'élevait à EUR 127,9 millions (passifs courants et non courants confondus), soit 3,15% du total bilantaire (EUR 10,7 millions au 31 mars 2017) et 60,3% du solde net de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. Ces emprunts font principalement l'objet d'un taux fixe. Les passifs de location-financement de Colruyt Group représentaient EUR 13,7 millions au 31 mars 2018 (EUR 16,4 millions au 31 mars 2017) et font pour la plupart 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 sur les flux de trésorerie futurs de Colruyt Group.

#### c. Risque de crédit

Pour Colruyt Group le risque de crédit lié aux créances commerciales est limité, vu qu'un nombre important de clients 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 36,1 millions (par rapport à EUR 36,9 millions pour la période comparative). Le recouvrement de ce solde restant dû est ainsi couvert par des garanties bancaires à concurrence de EUR 28,1 millions (par rapport à EUR 28,5 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 2018 à EUR 29,7 millions (EUR 24,5 millions au 31 mars 2017), dont EUR 26,1 millions uniquement pour le portefeuille de la S.A. Locré (EUR 21,9 millions au 31 mars 2017). Dès lors, les variations des cours de bourse peuvent avoir un impact sur les résultats financiers de Colruyt Group. Au cours de l'exercice, une réduction de la valeur nette de EUR -0,1 million a été comptabilisée (augmentation d'un montant net de EUR 0,7 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 14,0% (4,7% 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					
	Coût historique ou coût amorti	Prix publiés Niveau 1	Prix de marché observables Niveau 2	Prix de marché non observables Niveau 3	Total
(en millions EUR)					
Actifs financiers :					
Placements disponibles à la vente	12,0	-	-	28,9	40,9
Prêts et créances	540,8	-	-	-	540,8
Placements détenus à des fins de transaction	3,6	26,1	-	-	29,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	212,1	-	-	-	212,1
Total au 31 mars 2018	768,5	26,1	-	28,9	823,5
Passifs financiers :					
Passifs productifs d'intérêts et autres passifs	142,3	-	-	-	142,3
Dettes commerciales	1.092,3	-	-	-	1.092,3
Total au 31 mars 2018	1.234,6	-	-	-	1.234,6
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



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 », on peut conclure que 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 le groupe lituanien IKI (13,12%) et 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. Au cours de la période actuelle, les placements disponibles à la vente ont augmenté d'un montant net de EUR 17,7 millions, entre autres suite au reclassement de la participation dans le groupe lituanien IKI de la catégorie des actifs détenus en vue de la vente vers les placements.

Les balances d'ouverture et de clôture pour les investissements classés sous le niveau 3 peuvent être réconciliées comme suit :

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
<i>Au 1<sup>er</sup> avril</i>	11,2	41,5
Changement de la méthode de consolidation	-	(22,7)
Classement (vers)/des actifs détenus en vue de la vente	14,4	(14,4)
Acquisitions	7,3	2,1
Réductions de capital	-	(4,2)
Variation de la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	(4,0)	9,0
Pertes de valeur	-	(0,1)
<i>Au 31 mars</i>	28,9	11,2

## 27.2. Autres risques

Outre les risques décrits précédemment, Colruyt Group est exposé à une série d'autres risques, ne présentant pas nécessairement un caractère financier, mais pouvant néanmoins affecter la situation financière de Colruyt Group. Une description des risques qui n'ont pas été abordés dans cette section ainsi que la manière dont Colruyt Group gère ces risques se 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 :

	31.03.18	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
(en millions EUR)				
Contrats de location en tant que preneur	59,7	24,2	21,7	13,8
Engagements d'achat d'immobilisations corporelles	74,5	64,5	10,0	-
Engagements d'achat de marchandises destinées à la vente	109,0	99,6	9,4	-
Autres engagements	17,5	11,7	5,8	-

	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	-

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 29,6 millions (EUR 30,0 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 12,9 millions (EUR 14,7 millions pour la période précédente). Ces charges locatives découlent principalement de contrats résiliables.

Les engagements d'acquisition d'immobilisations, pour un montant de EUR 74,5 millions (EUR 68,4 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 109,0 millions (EUR 105,7 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 » se rapportent principalement aux contrats à terme non résiliables 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 17,5 millions (EUR 14,5 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 :

	31.03.18	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
(en millions EUR)				
Contrats de location en tant que bailleur	17,2	8,9	8,1	0,2

	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	-



Les droits découlant des contrats de location-financement en tant que bailleur se rapportent pour EUR 14,4 millions aux immobilisations sous-louées (EUR 9,3 millions pour la période précédente). 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 7,1 millions (EUR 6,7 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 7,0 millions (EUR 6,9 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 :

	31.03.18	31.03.17
(en millions EUR)		
Litiges	0,3	4,4
Autres	31,8	1,1

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 0,3 million (EUR 4,4 millions 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 aux institutions financières souscrits par Colruyt Group. Il s'agit d'une part d'engagements de rachat consentis aux institutions financières à titre de garantie supplémentaire pour les financements octroyés aux commerçants indépendants affiliés (EUR 0,8 million) et d'autre part de garanties pour des prêts octroyés des projets d'investissement (EUR 31,0 millions). Le passif éventuel total s'élève à EUR 31,8 million (EUR 1,1 million pour l'exercice précédent).

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 3 octobre 2017, un dividende brut de EUR 1,18 par action a été versé aux actionnaires.

Pour l'exercice 2017/18, le Conseil d'administration a proposé un dividende brut de EUR 1,22 par action, payable à partir du 2 octobre 2018. Étant donné que l'approbation de ce dividende s'effectue à l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires du 26 septembre 2018, 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 137.672.092 actions (déduction faite des actions propres rachetées et compte tenu des actions réservées au titre de la participation aux bénéfices), comme établi le 13 juin 2018, le montant total des dividendes proposés s'élève à EUR 168,0 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)*) ; et
- 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, Korys Investments NV, COFIN CVBA et Proparent BV.

### 31.1. Transactions avec des parties liées exclusives des rémunérations des principaux dirigeants

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
Produits	2,8	3,1
Charges	2,1	2,0
Créances	20,5	15,9
Passifs	9,5	1,6
Dividendes payés	101,3	93,3
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 2,8 millions (EUR 3,1 million pour la période précédente). Ces produits concernent principalement des produits d'intérêts reçus de coentreprises (EUR 1,9 million).

Les charges résultant des transactions avec différentes parties liées (surtout des transactions avec Real Dolmen NV) s'élèvent à EUR 2,1 millions et se rapportent principalement à des charges de maintenance et d'informatique (EUR 1,9 million).

Les créances restant dues par les parties liées sont de EUR 20,5 millions (EUR 15,9 millions pour la période précédente) et concernent principalement des soldes restant dus par des coentreprises, qui consistent essentiellement des créances à long terme productives d'intérêts selon des conditions conformes au marché.

Les passifs restant dus aux parties liées sont de EUR 9,5 millions (EUR 1,6 million pour la période précédente). Ceux-ci contiennent entre autres des transactions avec Real Dolmen NV pour un montant de EUR 5,6 millions (principalement des achats d'immobilisations incorporelles et corporelles). Ces passifs contiennent également en grande partie des transactions par rapport à des entités contrôlées par les principaux dirigeants de Colruyt Group.

Hormis les transactions avec des parties liées mentionnées ci-dessus, Colruyt Group a des autres transactions avec des parties liées pour un montant de EUR 4,3 millions (principalement des transactions avec Real Dolmen NV). Celles-ci sont constituées d'investissements dans des immobilisations incorporelles et corporelles. Ces autres transactions découlent également de transactions soumises à des conditions de concurrence normale entre parties indépendantes.



## 31.2. Rémunérations des principaux dirigeants

Les rémunérations des principaux dirigeants sont résumées ci-dessous. Il s'agit uniquement des montants bruts avant impôts. Les cotisations patronales ont été payées sur les montants cités.

	Rémunérations 2017/18	Nombre de personnes/ actions 2017/18	Rémunérations 2016/17	Nombre de personnes/ actions 2016/17
(en millions EUR)				
<b>Conseil d'administration</b>		<b>9</b>		<b>9</b>
Indemnités fixes (émoluments)	1,0		1,0	
<b>Direction</b>		<b>11</b>		<b>11</b>
Salaires	3,09		2,82	
Rémunérations variables	2,05		1,91	
Palements versés aux régimes à cotisations définies et autres éléments	0,48		0,44	
Palements fondés sur des actions	0,01	190	0,01	216

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.

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
Missions de contrôle	0,6	0,6
Autres missions	0,1	0,7
<b>Total</b>	<b>0,7</b>	<b>1,3</b>

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 0,1 million.

Pendant l'exercice 2016/17, 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 estimait que les services fournis ne représentaient 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 Demesmaekerstraat 167	1500 Hal, Belgique	0472 405 143	100%
Birdy BVBA	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0458 364 689	100%
Buurtwinkels Okay NV	Victor Demesmaekerstraat 167	1500 Hal, Belgique	0464 994 145	100%
Center-Shop All-Seasons NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0443 979 391	100%
Chrisa NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0443 121 734	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	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0400 374 725	100%
Colimpo Limited	Unit 08-09, 13th floor New Mandarin Plaza, Tower A 14, Science Museum Road Tsimshatsui East	Kowloon, Hong-Kong	59139630 000 11 15 71	100%
Colimpo NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0685 762 581	100%
Colruyt Gestion S.A.	Rue F.W. Raiffeisen 5	2411 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	B137485	100%
Colruyt Group Services NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0880 364 278	100%
Colruyt IT Consultancy India Private Limited	Building N°21, Mindspace, Raheja IT Park, Survey nr 64 (Part) Hi-Tech City	Madhapur, Hyderabad Telanga State 500081, Inde	U72300TG2007 PTC053130	100%
Colruyt Luxembourg S.A.	Rue F.W. Raiffeisen 5	2411 Luxemburg, Grand-Duché de Luxembourg	B124296	100%
Colruyt Renewable Energy Private Limited	Building N°21, Mindspace, Raheja IT Park, Survey nr 64 (Part) Hi-Tech City	Madhapur, Hyderabad Telanga State 500081, Inde	U40300TG2017 PTC120485	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.	Rue du parc industriel (GHI) 34	7822 Ath, Belgique	0401 377 189	100%
Colruyt Vastgoed Nederland BV	Satellietbaan 17	2181 MG Hillegom, Les Pays-Bas	22052475	100%
Comans NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0462 732 956	100%
Comant NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0604 984 743	100%
Combru NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0442 944 956	100%
Comels NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0820 198 247	100%
Comgen NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0404 020 638	100%
Comkro NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0693 920 677	100%
Comlie NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0560 926 056	100%
Commol NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0684 490 495	100%
DATS24 NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0893 096 618	100%
Davytrans NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0413 920 972	100%
DreamBaby NV	Edingsesteenweg 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	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0448 746 645	100%
E-Logistics NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0830 292 878	100%
Ecarn-Zepperen NV	Eynestraat 85 bus 1	3800 Saint-Trond, Belgique	0455 878 224	100%
Enco Retail NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0434 584 942	100%
Eoly NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0864 995 025	100%
Finco NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0429 127 109	100%
Fleetco NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0423 051 939	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 Luxembourg, 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 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	B59147	100%
Puur NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0544 328 861	100%
Puurgen NV	Edingsesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0631 815 438	100%
Puurwijn NV	Edingsesteenweg 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 Locres, Belgique	0849 963 488	50%
SmartRetail 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 (GHI) 34	7822 Ath, Belgique	0829 176 784	100%

(1) Ces sociétés clôturent leur exercice au 31 décembre et sont reprises à cette date dans les états financiers consolidés.

### 34.3. Coentreprises

Fraluc NV <sup>(1)</sup>	Brusselsesteenweg 185	1785 Merchtem, Belgique	0553 548 910	68,31%
Parkwind NV <sup>(2)</sup>	Sint-Maartenstraat 5	3000 Louvain, 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 états financiers consolidés.

### 34.4. Entreprises associées

AgeCore S.A.	Rue de la Synagogue 33	1204 Genève, Suisse	CHE-222 427 477	16,67%
Alliance Internationale de Distributeurs Alidis S.A.	Route de Meyrin 123 c/o BDO S.A.	1219 Châtelineau, Suisse	CHE-110 054 794	16,67%
First Retail International 2 NV	Pontbeekstraat 2	1702 Dilbeek, Belgique	0644 497 494	4,48%
Newpharma Group S.A.	Rue du Charbonnage 10 b2	4020 Liège, Belgique	0684 465 652	26%
Vendis Capital NV	Jan Emiel Mommaertsstraat 22	1831 Machelen, Belgique	0819 787 778	13,45%

Ces sociétés clôturent leur exercice au 31 décembre et sont reprises à cette date dans les états financiers consolidés.

### 34.5. Modifications significatives du périmètre de consolidation

#### a. Nouvelles participations

Colruyt Group a acquis toutes les actions de la société Birdy BVBA et de la société Ecam Zepperen NV respectivement le 21 août et le 31 décembre 2017.

Le 18 décembre 2017 Colruyt Group a acquis une participation minoritaire de 26% dans Newpharma Group S.A. Newpharma Group S.A. détient l'offre en ligne la plus étendue de Belgique des produits de parapharmacie et en délivrance libre.

Le 31 janvier 2018 l'acquisition de la société Chrisa NV a été finalisée.

#### b. Fusions

Les sociétés Waldico NV et Finco NV ont fusionné à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Le même jour les sociétés Foodlines BVBA et Solucious NV ont fusionné également.

#### c. Nouvelles constitutions

En Belgique, la société Commol NV a été créée le 25 octobre 2017.

Le 7 novembre 2017 Colruyt Group a créé la société Colruyt Renewable Energy Private Limited en Inde.

Par ailleurs, les sociétés Colimpo NV et Comkro NV ont été créées respectivement le 6 décembre 2017 et le 30 mars 2018.

#### d. Autres modifications

Le 28 septembre 2017 la société SmartWithFood CVBA a changé sa dénomination sociale en SmartRetail CVBA.



## 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 2018 une image fidèle de la situation financière de la S.A. Éts Fr. Colruyt, conformément à toutes les dispositions légales et réglementaires. 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

	31.03.18	31.03.17
(en millions EUR)		
<b>Actifs non courants</b>	<b>4.950,6</b>	<b>4.901,4</b>
II. Immobilisations incorporelles	83,9	43,4
III. Immobilisations corporelles	226,3	201,6
IV. Immobilisations financières	4.640,4	4.656,4
<b>Actifs courants</b>	<b>1.413,6</b>	<b>957,1</b>
V. Créances à plus d'un an	7,0	5,7
VI. Stocks et commandes en cours d'exécution	365,4	337,1
VII. Créances à un an au plus	452,7	390,7
VIII. Placements de trésorerie	507,8	195,3
IX. Valeurs disponibles	77,7	24,9
X. Comptes de régularisation	3,0	3,4
<b>Total actif</b>	<b>6.364,2</b>	<b>5.858,5</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>1.495,1</b>	<b>1.466,5</b>
I. Capital	315,9	305,8
IV. Réserves	542,4	214,1
V. Bénéfice reporté	636,5	946,4
VI. Subventions en capital	0,3	0,2
<b>Provisions et impôts différés</b>	<b>5,2</b>	<b>5,5</b>
<b>Dettes</b>	<b>4.863,9</b>	<b>4.386,5</b>
VIII. Dettes à plus d'un an	3.250,1	2.950,1
IX. Dettes à un an au plus	1.600,3	1.420,9
X. Comptes de régularisation	13,5	15,5
<b>Total passif</b>	<b>6.364,2</b>	<b>5.858,5</b>



## Compte de résultats abrégé de la S.A. Éts Fr. Colruyt

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
I. Produits d'exploitation	6.974,5	6.845,9
II. Charges d'exploitation	(6.657,6)	(6.535,9)
<b>III. Bénéfice d'exploitation</b>	<b>316,9</b>	<b>310,0</b>
IV. Produits financiers	58,5	78,4
V. Charges financières	(110,2)	(108,0)
<b>VI. Bénéfice de l'exercice avant impôts</b>	<b>265,2</b>	<b>280,4</b>
VII. Transfert aux impôts différés	(0,2)	(0,2)
VIII. Impôts sur le résultat	(70,0)	(69,5)
<b>IX. Bénéfice de l'exercice</b>	<b>195,0</b>	<b>210,7</b>
X. Transfert aux réserves immunisées	(0,7)	(1,3)
<b>XI. Bénéfice de l'exercice à affecter</b>	<b>194,3</b>	<b>209,4</b>

## Répartition du bénéfice de la S.A. Éts Fr. Colruyt

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 26 septembre 2018 de répartir le bénéfice de l'exercice 2017/18 comme suit :

	2017/18	2016/17
(en millions EUR)		
Bénéfice de l'exercice à affecter	194,3	209,4
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	946,4	1.018,4
<b>Bénéfice à affecter</b>	<b>1.140,7</b>	<b>1.227,8</b>
Dotation à la réserve légale	1,0	1,4
Affectation aux/(prélèvement sur les) autres réserves	326,5	98,5
Résultat à reporter	636,5	946,4
Rémunération du capital	167,0	171,9
Tantièmes	3,7	3,8
Autres dettes	6,0	5,8

## Rémunération du capital

Ce poste a été calculé sur base de la situation de rachats d'actions propres au 13 juin 2018 inclus et du nombre d'actions réservées dans le cadre de la participation aux bénéfices due en septembre 2018.



# 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.

## 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.

## 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.

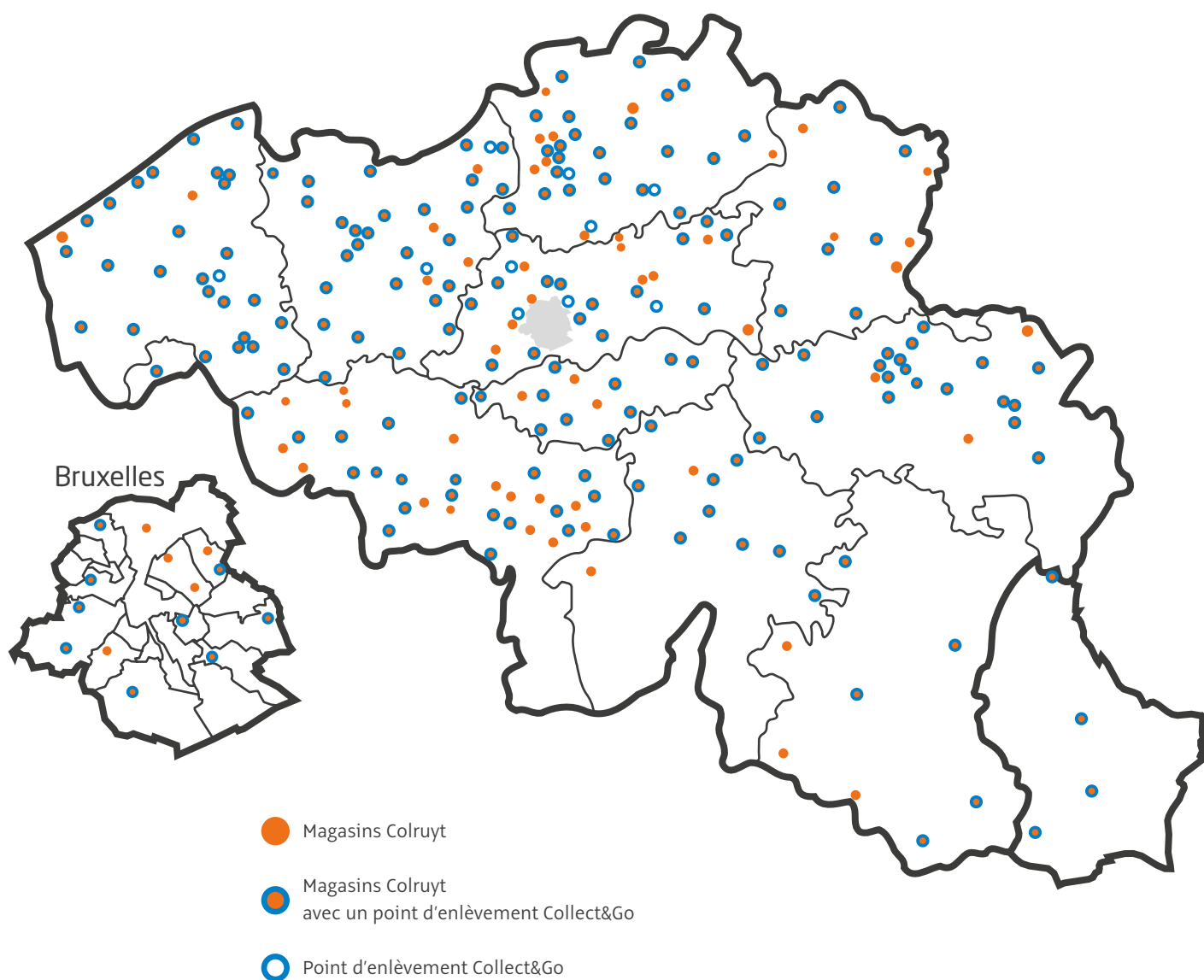
## Valeur ajoutée nette

Valeur ajoutée brute moins les amortissements, les pertes de valeur sur actifs courants et non courants et les provisions.



Edingensesteenweg 196  
1500 Hal  
TVA-BE-0400.378.485  
+32 (0)2 363 55 45  
**colruyt.be**  
**info@colruyt.be**

Edingensesteenweg 196  
1500 Hal  
TVA-BE-0400.378.485  
+32 (0)2 360 10 40  
**collectandgo.be**  
**info@collectandgo.be**



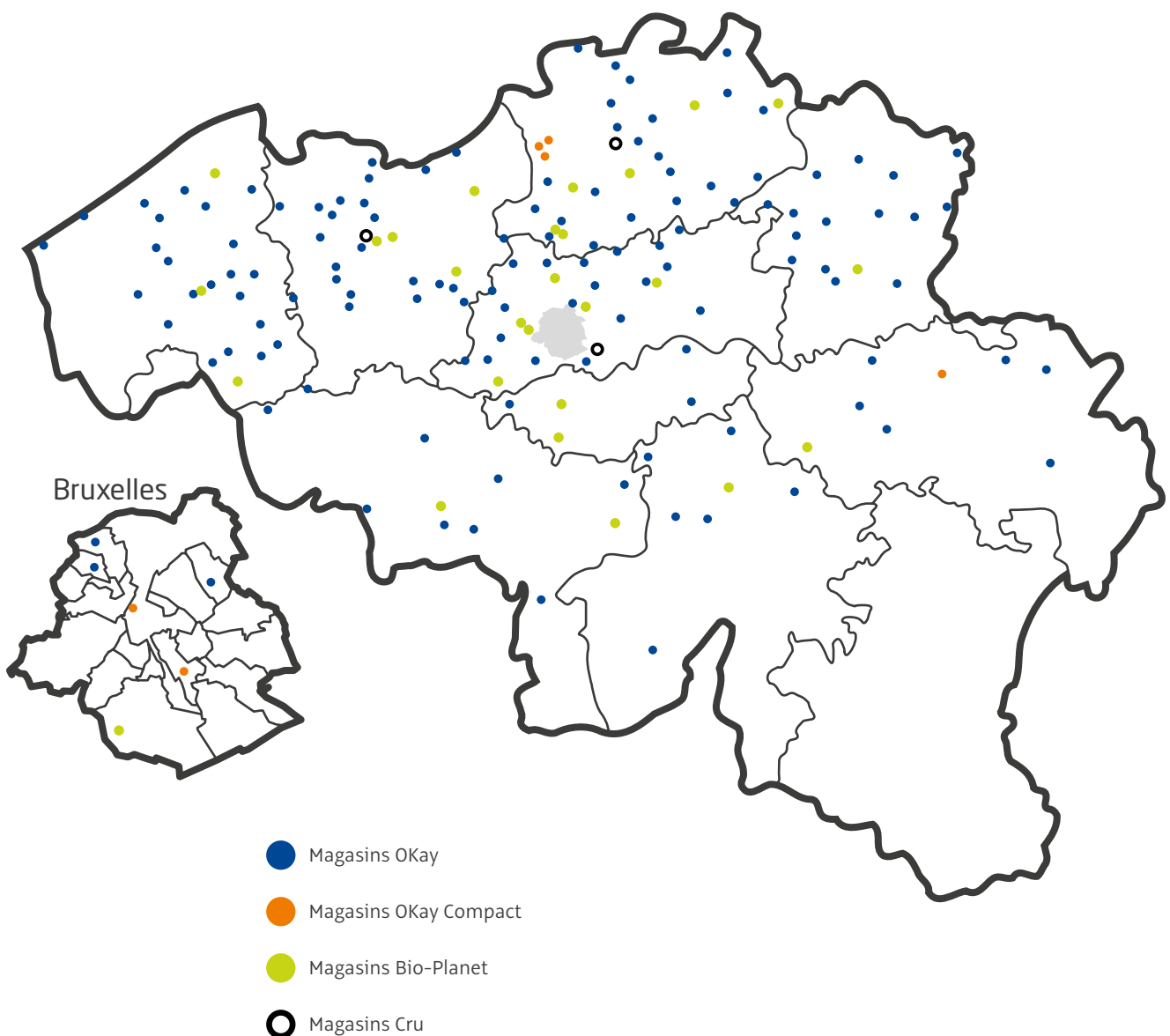
Découvrez l'adresse du magasin Colruyt le plus proche de chez vous sur **colruyt.be**  
Découvrez l'adresse du point d'enlèvement Collect&Go le plus proche de chez vous sur **collectandgo.be**



Victor Demesmaekerstraat 167  
1500 Hal  
TVA-BE-0464.994.145  
+32 (0)2 363 55 45  
**okay.be**  
**okaycompact.be**  
**contact.okay@colruytgroup.com**  
**contact.okaycompact@colruytgroup.com**

Victor Demesmaekerstraat 167  
1500 Hal  
TVA-BE-0472.405.143  
+32 (0)2 363 50 10  
**bioplanet.be**  
**info@bioplanet.be**

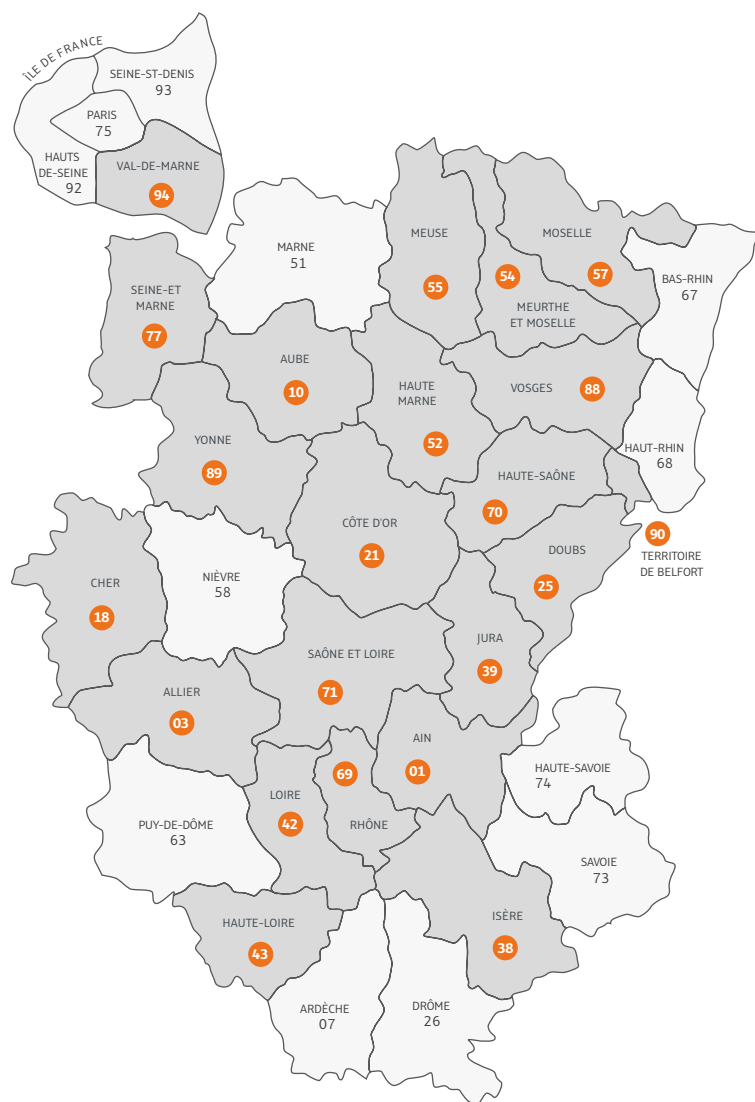
Edingensesteenweg 196  
1500 Hal  
TVA-BE-0544.328.861  
+32 (0)2 363 55 45  
**cru.be**  
**info@cru.be**



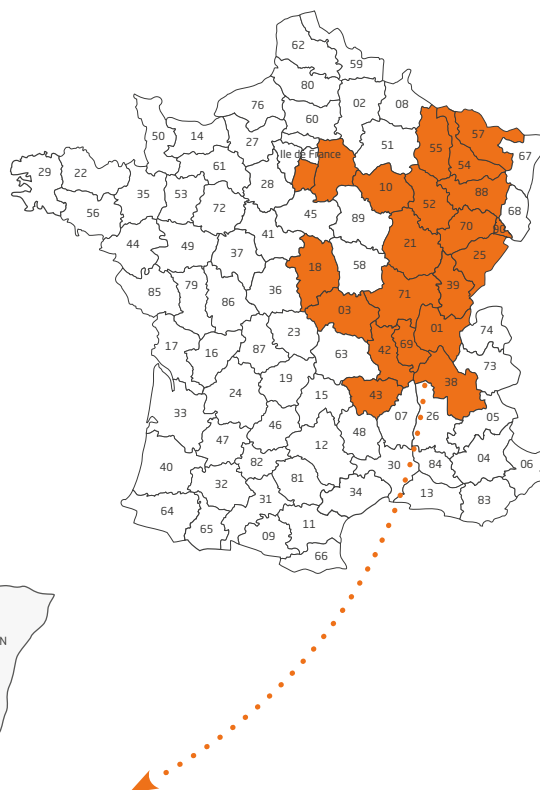
Découvrez l'adresse du magasin le plus proche de chez vous sur :  
**okay.be**    **okaycompact.be**    **bioplanet.be**    **cru.be**



Zone industrielle  
Rue des Entrepôts 4  
39700 Rochefort-sur-Nenon  
TVA-FR-34.789.139.789  
+33 (0)3 84 70 74 00  
**colruyt.fr**  
**contact@colruyt.fr**



 Magasins Colruyt Prix Qualité



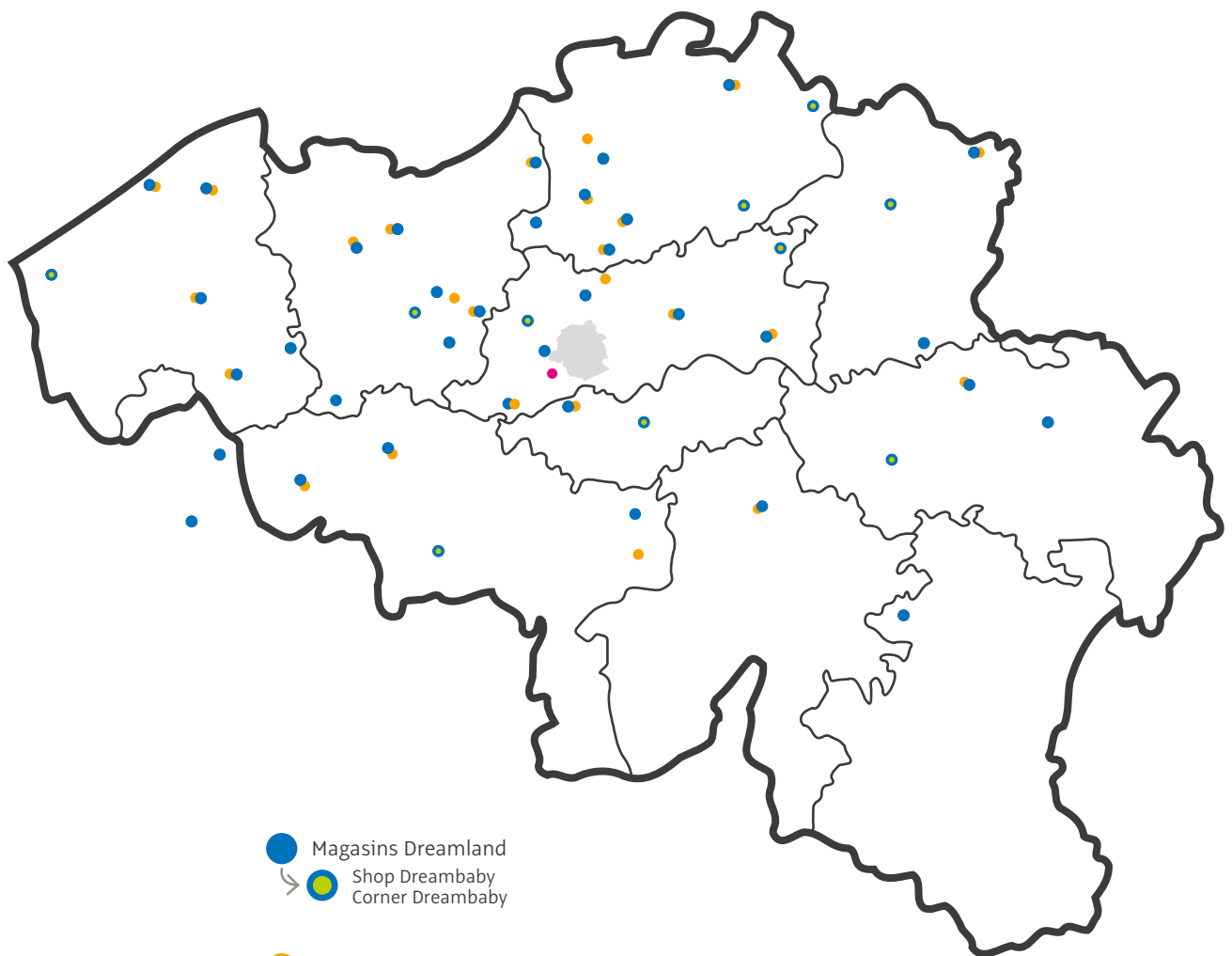
Découvrez l'adresse du magasin Colruyt le plus proche de chez vous sur **colruyt.fr**



Edingensesteenweg 196  
1500 Hal  
TVA-BE-0448.746.645  
+32 (0)2 363 56 56  
**dreamland.be**  
**info@dreamland.be**

Edingensesteenweg 196  
1500 Hal  
TVA-BE-0472.630.817  
+32 (0)2 363 56 65  
**dreambaby.be**  
**ligneconseil@dreambaby.be**

Edingensesteenweg 196  
1500 Hal  
TVA-BE-0400.378.485  
+32 (0)2 363 50 60  
**collishop.be**  
**info@collishop.be**



● Magasins Dreamland  
↘ ● Shop Dreambaby  
Corner Dreambaby

● Magasins Dreambaby

● Magasin ColliShop

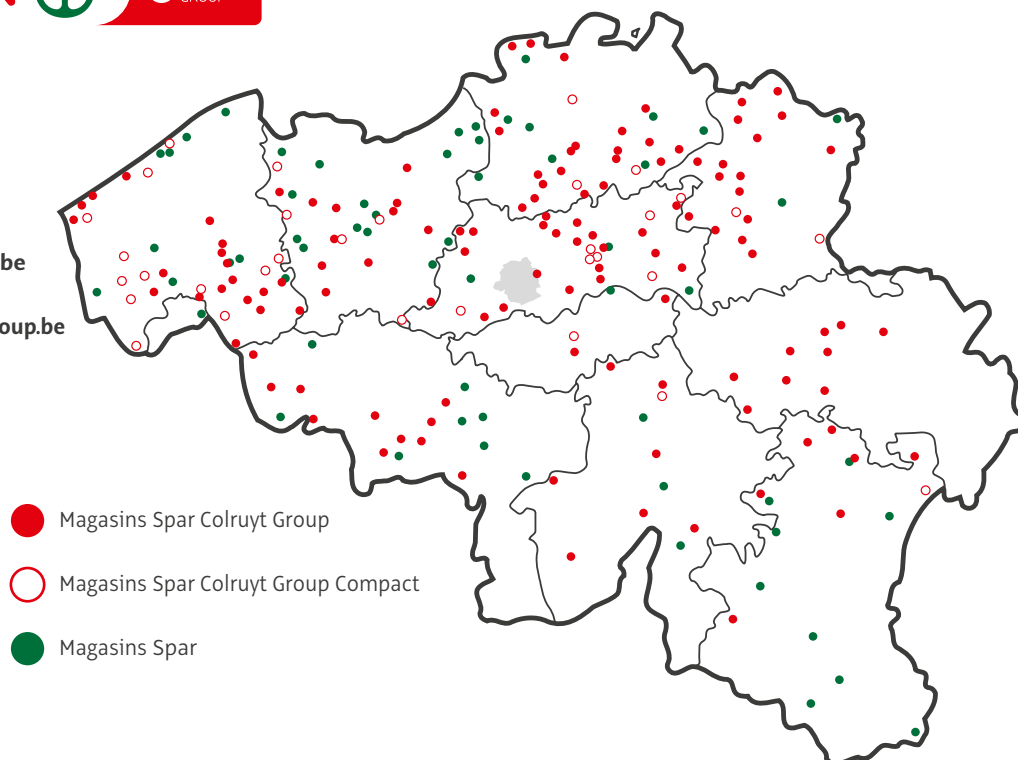
Découvrez l'adresse du magasin le plus proche de chez vous sur :  
**dreamland.be**    **dreambaby.be**    **collishop.be**







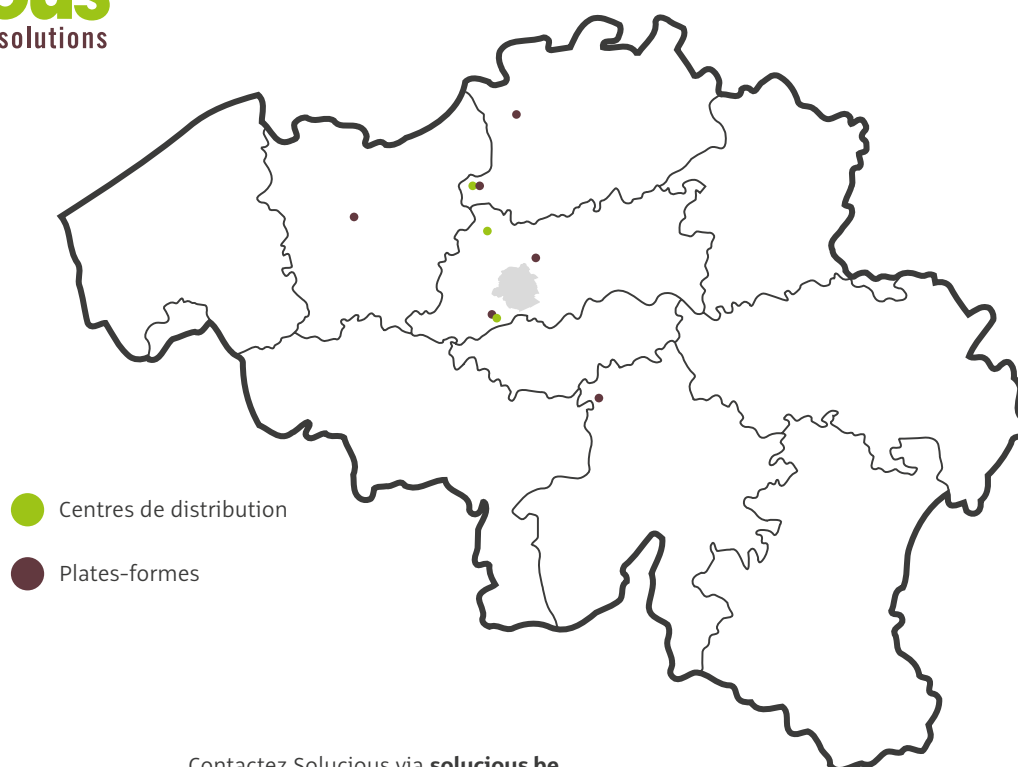
De Regenboog 8  
2800 Malines  
TVA-BE-0413.970.957  
+32 (0)2 583 11 11  
**retailpartnerscolruytgroup.be**  
**monspar.be**  
**info@retailpartnerscolruytgroup.be**



Découvrez l'adresse du magasin Spar le plus proche de chez vous sur **monspar.be**



Edingensesteenweg 196  
1500 Hal  
TVA-BE-0448.692.207  
+32 (0)2 333 88 88  
**solucious.be**  
**info@solucious.be**



Contactez Solucious via **solucious.be**



Zone industrielle

Rue de Saint-Barthélémy 66

45110 Châteauneuf-sur-Loire

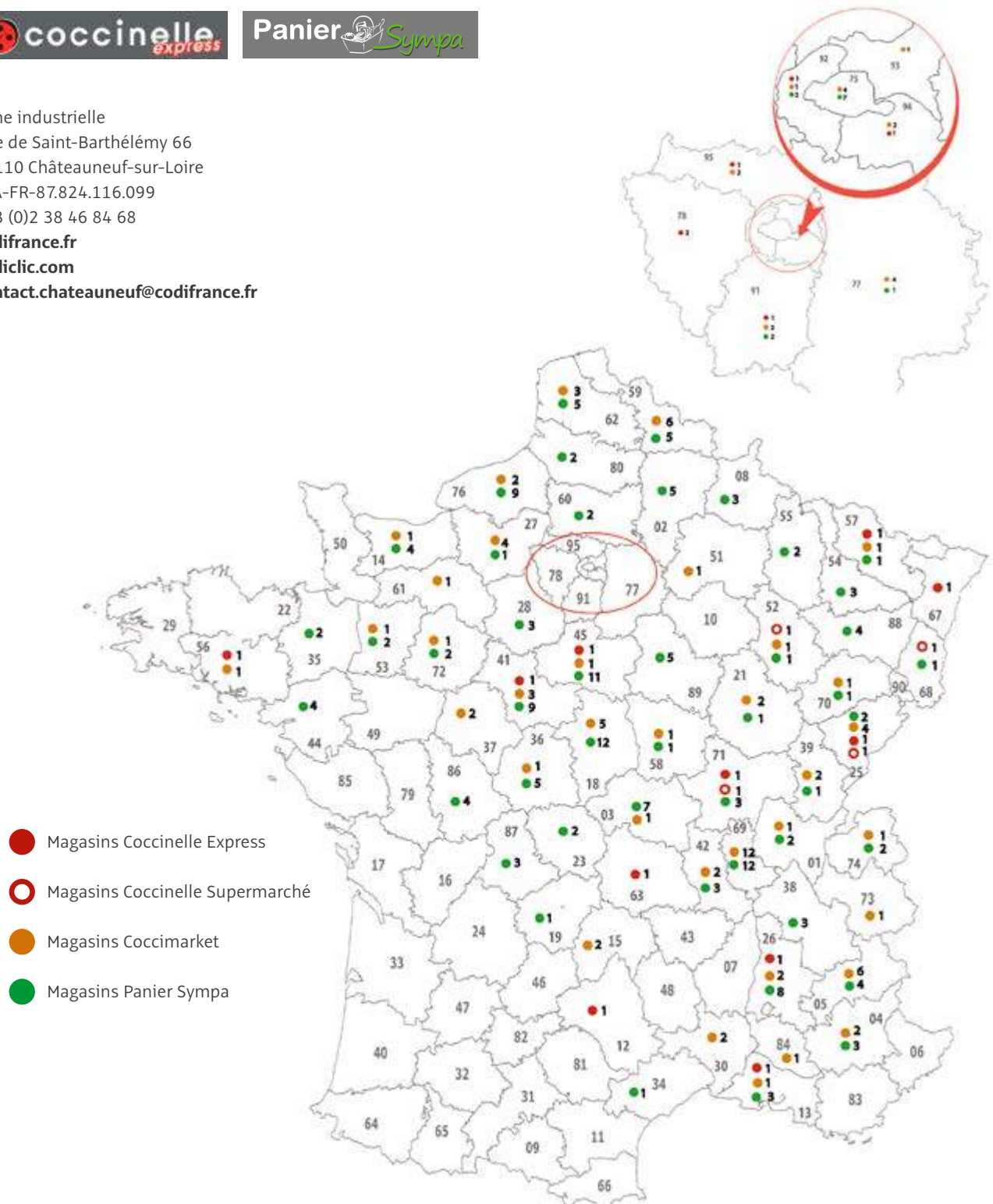
TVA-FR-87.824.116.099

+33 (0)2 38 46 84 68

**codifrance.fr**

**codiclic.com**

**contact.chateauneuf@codifrance.fr**



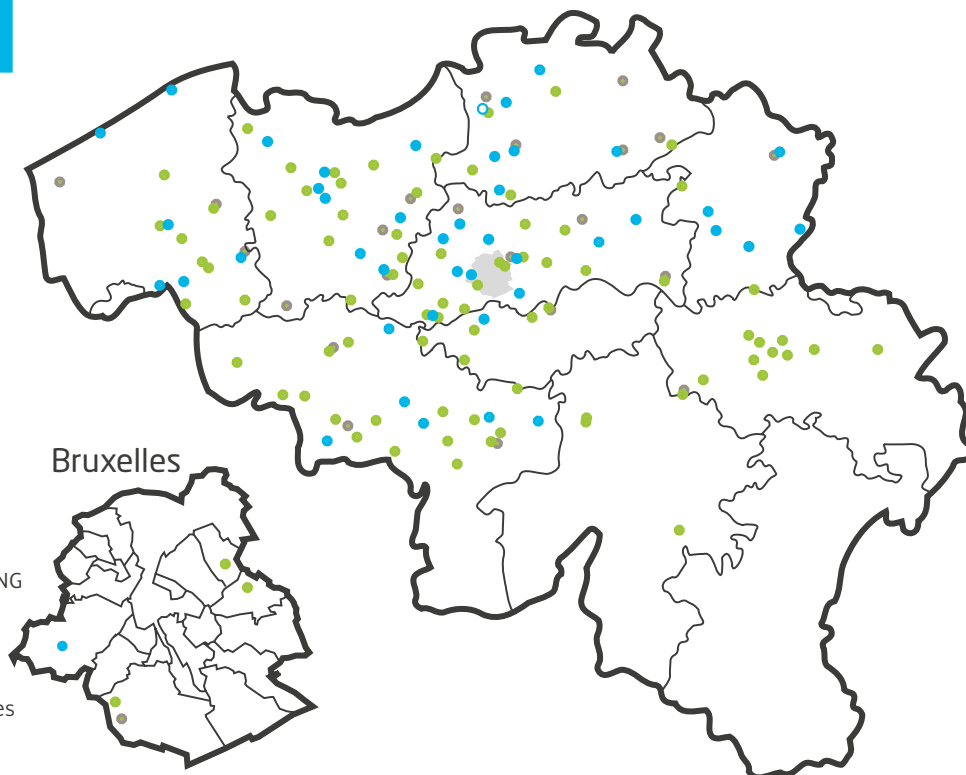
Découvrez l'adresse du magasin le plus proche de chez vous sur **codifrance.fr**



# DATS 24

Edingensesteenweg 196  
1500 Hal  
TVA-BE-0893.096.618  
+32 (0)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



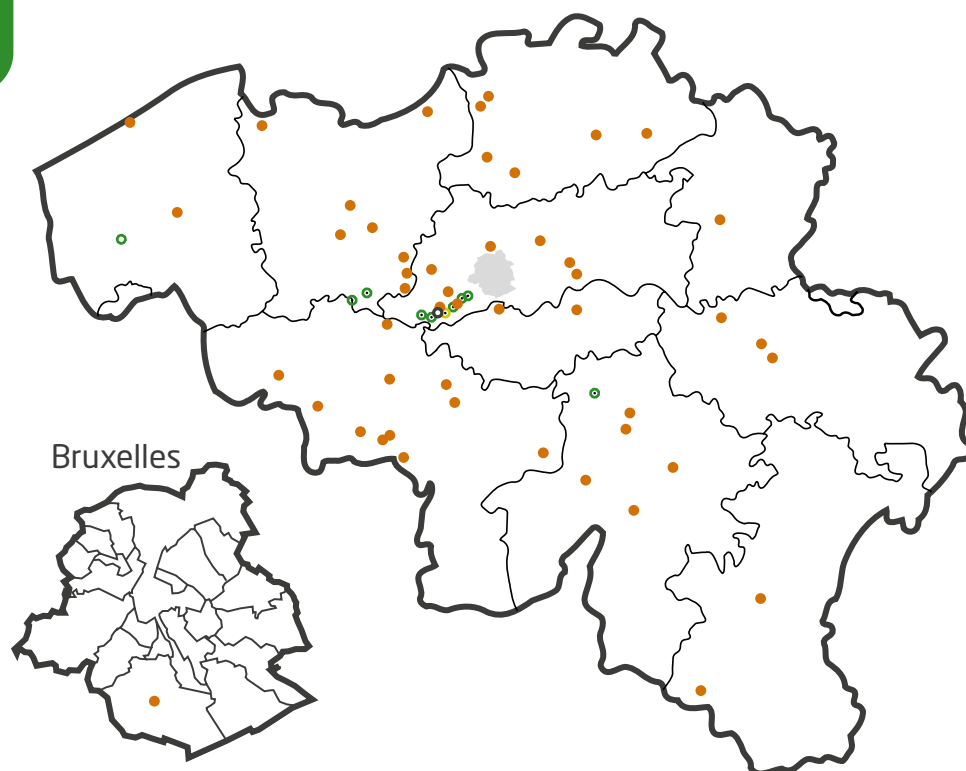
Découvrez l'adresse de la station de carburant DATS 24 la plus proche de chez vous sur **dats24.be**

# EOLY

COLRUYTGROUP ENERGY

Edingensesteenweg 196  
1500 Hal  
TVA-BE-0864.995.025  
+32 (0)2 363 55 45  
**eoly.be**  
**info@eoly.be**

- Éoliennes
- Éolienne d'Eoly Coopération
- Panneaux solaires
- Cogénération



Plus d'informations sur **eoly.be**



## Contacts

### **Société anonyme Éts Fr. Colruyt**

Siège social :  
Wilgenveld  
Edingensesteenweg 196  
B-1500 HAL  
RPM Bruxelles  
TVA-BE-400.378.485  
Numéro d'entreprise : 0400.378.485  
Tél. : +32 (0)2 363 55 45  
Site web : 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

### **Presse / médias**

Tél. : +32 (0)473 92 45 10  
E-mail : press@colruytgroup.com

### **Risques inhérents aux prévisions**

Les déclarations formulées par Colruyt Group dans la présente publication, de même que les références à cette publication dans toutes les autres déclarations écrites ou orales du groupe, portant sur les perspectives d'avenir en matière d'activités, sur les événements et les développements stratégiques de Colruyt Group, sont des prévisions et comportent à ce titre des risques et des incertitudes. Les informations communiquées reposent sur les données disponibles à ce moment ; ces informations sont susceptibles de différer du résultat final. Les facteurs pouvant induire une distorsion entre les prévisions et la réalité sont les suivants : changement de contexte microéconomique ou macroéconomique, circonstances de marché variables, climat concurrentiel changeant, décisions défavorables concernant la construction et/ou l'agrandissement de nouveaux magasins ou de magasins existants, problèmes d'approvisionnement avec les fournisseurs, sans oublier tous les autres facteurs pouvant avoir un impact sur le résultat du groupe. Colruyt Group se décharge de toute obligation quant aux communications futures susceptibles d'avoir des répercussions sur le résultat du groupe ou d'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/rapportannuel](https://colruytgroup.com/rapportannuel)



Éditeur responsable :

Kris Castelein • Colruyt Group Services S.A. • Edingensesteenweg 196 B-1500 Halle  
Téléphone : +32 (0)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.

