



Rapport annuel

incluant le rapport de durabilité

2019/20

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



Hal, le 12 juin 2020

EXERCICE 2019/20

Rapport annuel soumis à l'Assemblée générale ordinaire
des actionnaires du 30 septembre 2020 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.

Introduction

- 4 [Mot du Président](#)
- 6 [Qui sommes-nous ?](#)
- 12 [#TousEnsembleContreLeCorona, y compris chez Colruyt Group](#)
- 13 [Rapport de gestion](#)
- 25 [Principaux chiffres](#)

Activités

- 33 [Commerce de détail](#)
- 68 [Commerce de gros](#)
- 75 [Foodservice](#)
- 78 [Autres activités](#)
- 89 [Départements d'appui du groupe](#)

Durabilité

- 106 [Notre vision de la durabilité](#)
- 107 [Notre approche](#)
- 111 [Matérialité](#)
- 112 [Identification des risques](#)
- 114 [Agriculture](#)
- 118 [Santé](#)
- 126 [Bien-être animal](#)
- 129 [Contexte de travail](#)
- 142 [Formation et développement](#)
- 150 [Vivre ensemble](#)
- 156 [Biodiversité](#)
- 164 [Matières premières](#)
- 170 [Eau](#)
- 172 [Énergie](#)
- 177 [Climat](#)
- 182 [Mobilité](#)

Corporate governance

- 190 [Administration, surveillance et direction](#)
- 195 [Gouvernance d'entreprise / administration durable](#)
- 218 [Actionnariat - actions Colruyt](#)

Rapport financier

- 231 [Compte de résultats consolidé](#)
- 232 [État consolidé du résultat global](#)
- 233 [État consolidé de la situation financière](#)
- 234 [État consolidé des flux de trésorerie](#)
- 235 [État consolidé des variations des capitaux propres](#)
- 237 [Déclaration des personnes responsables](#)
- 238 [Rapport du commissaire](#)
- 246 [Notes aux états financiers consolidés](#)
- 314 [Définitions](#)

Notre optimisme est source de courage, de force et de confiance en l'avenir

Nous venons de vivre un exercice très particulier, marqué par des réalisations et des innovations notables. En tant que groupe, nous avons de nouveau donné le meilleur de nous-mêmes, surtout durant les dernières semaines de l'exercice, lorsque la pandémie de COVID-19 a changé la donne.

Au cours de l'exercice 2019/20 riche en défis, le chiffre d'affaires comparable de notre groupe a augmenté de 1,7%. Nos formules de commerce de détail en Belgique, en France et au Grand-Duché de Luxembourg sont parvenues à faire **progresser** globalement le portefeuille de clients et le chiffre d'affaires. Abstraction faite des effets uniques, notre résultat net comparable est resté stable à 4,0% du chiffre d'affaires, ce qui représente une légère hausse en valeur absolue par rapport à l'exercice précédent. Grâce à l'apport de Parkwind dans la nouvelle holding énergétique Virya Energy, nous avons enregistré un effet positif unique de EUR 45 millions au cours de cet exercice, entraînant une hausse du bénéfice publié à EUR 431 millions.

19 nouveaux magasins ont ouvert leurs portes et une vingtaine d'autres ont été rénovés.

Pour préparer nos activités de commerce de détail pour l'avenir, nous avons poursuivi nos

investissements dans l'**e-commerce** et dans la **transition numérique** au sens plus large.

Collect&Go, notre service de courses en ligne, a testé en profondeur la livraison à domicile et l'ensemble des magasins Colruyt sont désormais équipés d'étiquettes de prix électroniques. En outre, les clients ont pu découvrir la reconnaissance automatique de produits à la caisse. Sans oublier les smartphones personnels, qui facilitent à présent le travail des collaborateurs des magasins Colruyt, de même que le contact entre eux et avec les clients.

La **durabilité** demeure le fil conducteur dans tout ce que nous entreprenons et nous en sommes très

fiers. À l'instar de l'année dernière, ce rapport annuel comprend le rapport de durabilité, scindé suivant les 12 mêmes chantiers, chacun associé à des ambitions encore mieux définies et aux indicateurs clés de performance (KPI) y afférents. Par ailleurs, nous avons réduit le nombre de KPI aux indicateurs les plus pertinents. Nous avons aussi rapproché l'initiative « pas à pas » du grand public afin d'associer davantage encore ce dernier à une quête commune de durabilité.

Notre groupe est le premier distributeur belge à ne plus proposer de sacs en plastique à usage unique pour les fruits et légumes depuis janvier 2020.

Comme nous l'avions espéré, le client s'est à présent

Nous soutenons pleinement les mesures nécessaires prises par les pouvoirs publics visant à redynamiser l'économie. Toutefois, en raison du fonctionnement inefficace à maints égards de l'appareil public, une partie de nos impôts n'est pas investie à propos.

L'urgence ainsi que les contributions de Colruyt Group et de ses collaborateurs aux finances publiques sont telles qu'il est plus que jamais nécessaire à nos yeux que les fonds publics soient employés le plus efficacement possible. Pour le bien-être de l'ensemble de la société.

Il va de soi que nous n'aurons de cesse d'œuvrer tous ensemble à des retombées collectives.

bien familiarisé avec nos sachets réutilisables, dont plus de 15 millions d'exemplaires ont été distribués gratuitement. Un nombre croissant de produits de marque maison se voient attribuer un Nutri-Score, ce qui facilite la comparaison pour les consommateurs. De même, nous nous penchons sur la manière de calculer plus en détail l'empreinte environnementale des produits. En ce qui concerne l'agriculture, nous continuons à miser sur l'ancrage belge, le savoir-faire et la transparence des filières, dans notre rôle classique de distributeur et celui de partenaire direct des producteurs. Un domaine dans lequel notre groupe joue la carte de l'innovation. Ainsi, Bio-Planet a commercialisé les premières plantes aromatiques issues de notre *ferme verticale* innovante : du basilic à l'empreinte environnementale minime.

Panneaux solaires, nouveaux parcs éoliens sur terre et en mer, installation pouvant convertir de l'électricité verte en hydrogène vert à l'échelle industrielle... Nous poursuivons résolument nos investissements dans **l'énergie verte**. Afin de créer des économies d'échelle et d'accroître le partage de connaissances, nous avons intégré nos activités en matière d'énergie éolienne dans la nouvelle holding énergétique Virya Energy. Et grâce à la coopérative North Sea Wind, nous veillons, avec le concours de Parkwind, à ce que de

nombreux citoyens puissent investir dans l'énergie verte en mer.

Ce printemps, la pandémie de COVID-19 a donné lieu à des défis de taille pour nos magasins, mais également pour nos centres de production et de distribution ainsi que pour nos services centraux. Je suis particulièrement fier que nous soyons parvenus à continuer à remplir notre rôle sociétal. Nous avons assuré la continuité de l'approvisionnement alimentaire, en toute sécurité, pour les clients et les collaborateurs. Par ailleurs, nous avons lancé de nombreuses initiatives supplémentaires, entre autres pour le secteur des soins de santé.

Tout cela n'a été possible que grâce à un esprit exceptionnel de cohésion, de solidarité et de

flexibilité. Le terme « ensemble », qui figure dans notre phrase mission, n'avait jamais pris autant de sens. Je tiens à adresser mes sincères **remerciements** à chaque collaborateur pour son implication, aux clients pour leur patience et leur confiance, ainsi qu'aux partenaires pour leurs efforts. Je n'oublierai jamais à quel point notre groupe, fort de son optimisme, a témoigné de courage et de force. Cette expérience conforte ma confiance pour l'exercice à venir. Quelle que soit la « nouvelle normalité » qui se mette en place.



Jef Colruyt

Président du Conseil d'administration

Qui sommes-nous ?

Une entreprise familiale

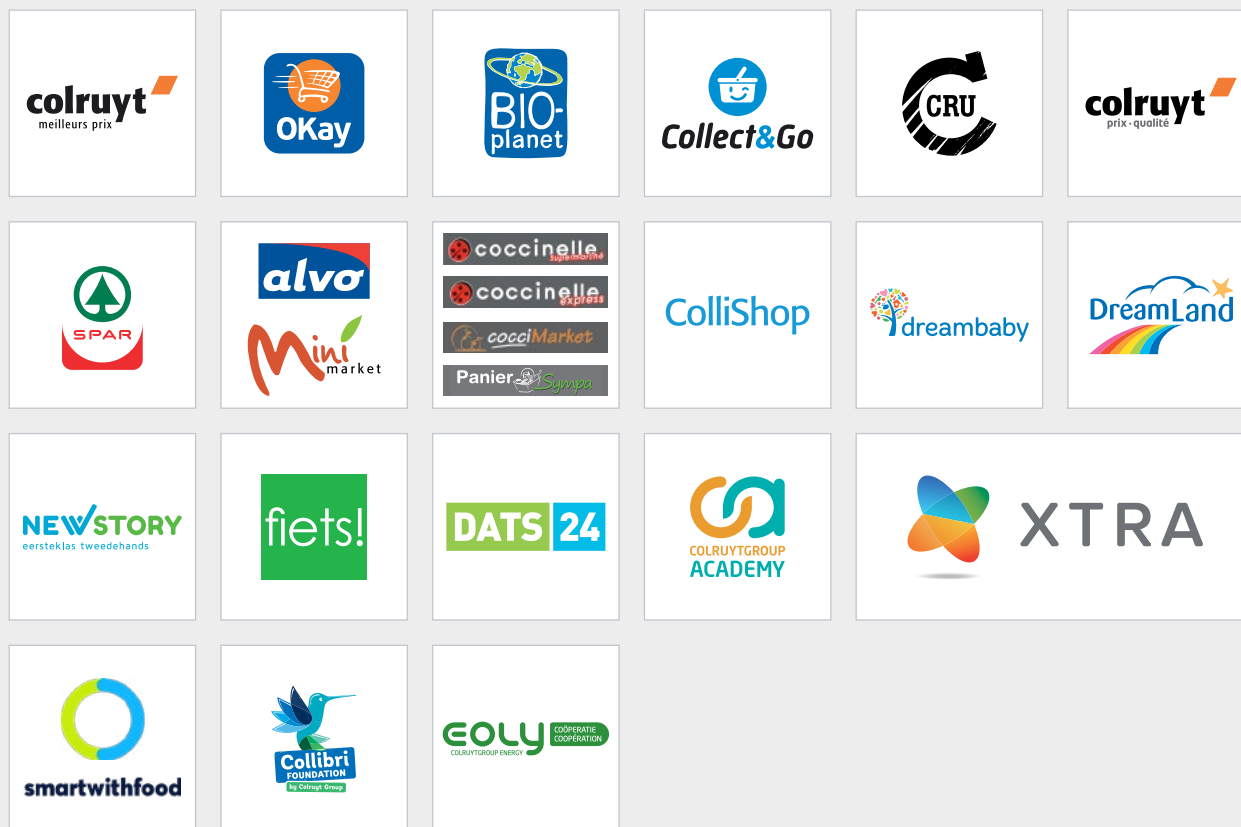
En trois générations, notre entreprise familiale est devenue un groupe de distribution comptant quelque 30.000 collaborateurs ainsi qu'un vaste éventail de diverses formules food et non food, en Belgique comme à l'étranger. Notre principale activité demeure notre chaîne de supermarchés Colruyt, laquelle tient sa promesse des meilleurs prix depuis 45 ans déjà, jour après jour. Notre groupe a fortement diversifié ses activités durant ces cinquante dernières années tout en restant fidèle au **commerce de détail**, qui représente toujours quatre cinquièmes de notre chiffre d'affaires. Actuellement, nous sommes actifs dans la distribution au travers d'une dizaine de formules commerciales et exploitons des magasins physiques et des webshops en Belgique, au Grand-Duché de Luxembourg et en France. Parallèlement, notre groupe opère dans le **commerce de gros**, notamment comme partenaire privilégié des magasins Spar indépendants. Ces dernières années, Colruyt Group s'est aussi imposé comme producteur et fournisseur d'**énergie renouvelable** éolienne et solaire. Enfin, nous continuons à nous caractériser par le maintien de nombreuses activités en gestion propre. Ainsi, nous tenons à préserver une expérience et un savoir-faire abondants dans des domaines, tels que la technique, l'IT et la communication, mais aussi la production et le conditionnement de la viande, du café, du fromage et du vin.



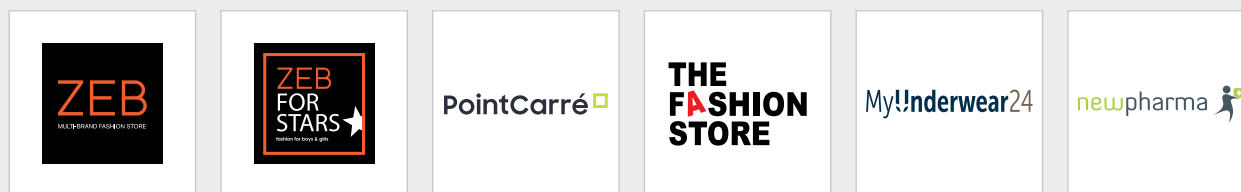
Des marques complémentaires, des valeurs partagées

Colruyt Group entend faire positivement la différence dans tout ce qu'il entreprend. Nous tenons à ajuster notre offre au profil des clients, à chaque moment important et à chaque stade de leur vie. Voilà pourquoi nous recherchons une complémentarité maximale entre nos marques et enseignes, chacune se différenciant par les solutions simples qu'elle apporte aux besoins spécifiques. Chacune d'elle donne à sa manière, avec authenticité, tout son sens à la « **simplicité dans la distribution** », si chère à Colruyt Group. Ainsi, chaque marque et enseigne contribue à la réalisation de notre mission commune. Chaque formule commerciale porte aussi en elle les mêmes valeurs. Ensemble, elles constituent le socle sur lequel notre groupe construit sa croissance, et un point de repère dans ce monde en mutation rapide. Pour nous-mêmes, nos partenaires et nos clients. Ainsi, chacun est conscient de ce que nous lui apportons, ce qui accroît encore un peu plus la confiance qu'il nous porte.

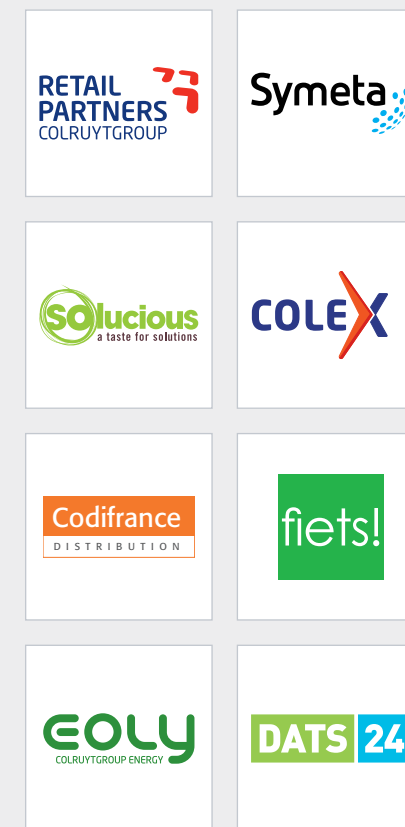
Pour les particuliers



Au travers d'une participation



Pour les entreprises



Au travers d'une participation



De solides racines

Savoir d'où l'on vient s'avère utile pour comprendre où l'on va. Colruyt Group apprécie à leur juste valeur les connaissances et l'expérience que son esprit d'entreprendre lui ont permis d'engranger depuis trois générations. Nous savons qui nous sommes, connaissons notre raison d'être commune et tenons à préserver nos points forts, notre identité et notre culture. Ainsi, notre entreprise, qui compte désormais quelque 30.000 collaborateurs, peut se targuer de maintenir une ambiance familiale et de conserver une attitude typique d'une PME.

Travailler en pleine conscience du but

Lorsque la tempête fait rage, ce sont les racines qui font la solidité d'un arbre. Les fruits de notre arbre, ce sont nos résultats. Toutefois, les résultats ne sont qu'une conséquence. Ils nous donnent une indication dans un contexte donné. Voilà pourquoi Colruyt Group œuvre non pas à atteindre un résultat, mais à réaliser un objectif, ce qui implique de fixer un objectif préalable et de faire ce qu'il convient ici et maintenant afin de l'atteindre. Nous faisons preuve de vigilance, avons confiance en nos capacités et appelons de nos vœux l'issue la plus favorable possible. Non pas en nous focalisant sur les fruits, mais en portant notre attention sur notre verger et en prenant soin de notre terroir.



Croire en l'humain

Chez Colruyt Group, nous partons systématiquement d'une image positive de l'être humain. Nous sommes convaincus que chaque individu possède en lui une force créative qui lui permet de voir les opportunités et d'entreprendre. Nous partons du principe que chaque collaborateur a envie de fournir de la qualité et d'apporter sa contribution à l'ensemble. Aussi, nous mettons tout en œuvre pour que nos collaborateurs puissent donner libre cours à leur énergie vitale naturelle, ce qui les poussera à **entreprendre** et à **se développer** sur les plans professionnel et personnel. Car notre entreprise grandit à mesure que nos collaborateurs se développent.

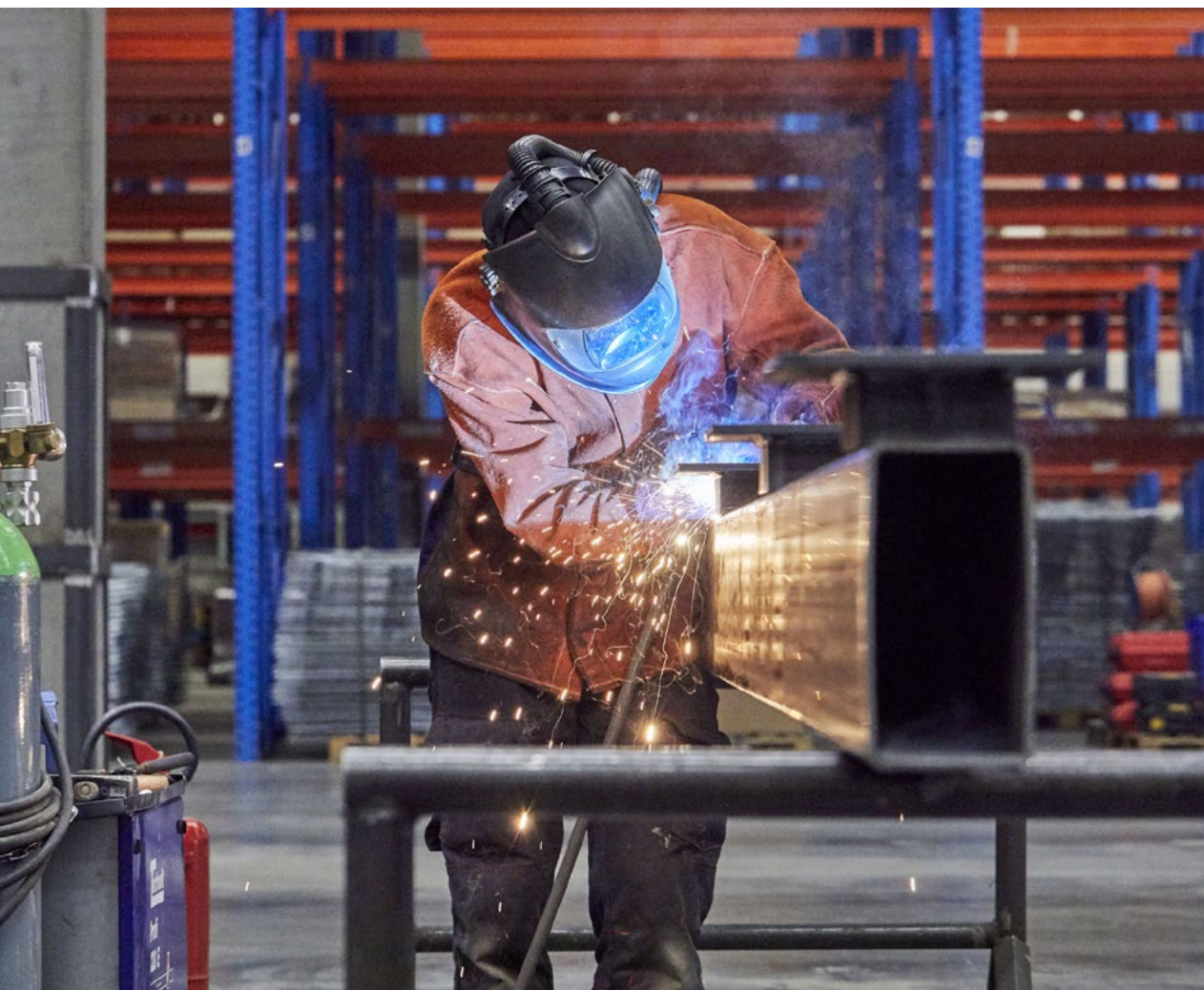
Notre image positive de l'humain va de pair avec une image positive plus large du monde et notre nature optimiste. Nous sommes convaincus qu'en entreprenant, nous participons à un monde où chacun d'entre nous a envie de vivre. Pas à pas, avec le concours de nos collègues, clients et partenaires.

But commun

La mission de notre groupe consiste à orienter la force créative de nos collaborateurs. C'est là notre « pourquoi » commun. Chez Colruyt Group, nous entendons :

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

- **Ensemble.** Ce n'est qu'avec nos collègues, fournisseurs, partenaires commerciaux, investisseurs et clients que nous pouvons faire une différence positive.
- **Valeur ajoutée.** Créer une valeur ajoutée sociétale donne du sens à notre travail, nous procure de la satisfaction et nous rend plus avertis. Tels sont les véritables et immuables « bénéfices ». L'argent est ni plus ni moins un moyen que nous investissons en vue de réaliser notre rêve commun.
- **Créer durablement.** Nous partons chaque jour d'une nouvelle page blanche. Nous portons un regard émerveillé sur le monde afin d'en déceler les possibilités, conscients de nos points forts et de nos limites. Aussi, nous ne gaspillons pas inutilement notre énergie, ni celle de l'environnement ou de la nature.
- **Fondée sur nos valeurs.** Nos valeurs constituent un cadre de référence commun, lequel détermine notre attitude et les accords que nous avons à conclure ensemble. Elles nous poussent à agir de manière conséquente et cohérente, dans tout ce que nous entreprenons.
- **Savoir-faire.** Un savoir-faire éprouvé est source de joie et de fierté. Le succès de notre entreprise repose sur les aptitudes, l'attitude et les connaissances de nos collaborateurs et de leurs équipes.
- **Dans la distribution.** La distribution reste le cœur de notre métier, même si notre esprit d'entreprendre et nos aspirations créatrices ont donné naissance à de nombreuses autres initiatives avec le temps.



Ambitions

Afin de réaliser notre mission, nous avons formulé une série d'ambitions et d'objectifs stratégiques, incarnés concrètement par une trentaine de leviers. Voici quelques-uns de nos engagements prioritaires pour les années à venir :

1. Faire une différence pleine de sens.
2. Créer une valeur ajoutée aujourd'hui ET demain.
3. Stimuler notre esprit d'entreprendre ET notre volonté d'innover.
4. Être la référence dans tout ce que nous entreprenons.
5. Améliorer la qualité de vie de nos clients.
6. Assurer la pérennité de nos valeurs et de notre culture d'entreprise.

Fondée sur des valeurs

Colruyt Group reconnaît neuf attitudes principales dont il apprécie la « valeur » dans la réalisation de sa mission. Ces attitudes ont évolué au fil du temps et concentrent l'essentiel de ce que nous défendons tous. En d'autres termes, ce sont les racines qui nourrissent notre arbre et déterminent qui nous sommes. Nos valeurs nous inspirent et donnent du sens à nos actes. Mais elles « vivent » uniquement dans la mesure où nous les appliquons bel et bien à notre travail quotidien. Afin d'y accorder de l'attention, nous associons également à nos valeurs neuf points d'attention, qui nous aident à agir de manière cohérente et authentique.



L'histoire de nos valeurs

- Nous traitons chaque individu avec **Respect**. C'est sur cette base que nous entrons en interaction. Toutes les personnes se valent, malgré tout ce qui peut les distinguer en ce qui concerne l'apparence, la culture, l'origine, les compétences, les connaissances, les centres d'intérêts, etc. Notre **Cohésion**, l'idée que nous dépendons les uns des autres pour pouvoir faire du bon travail, constitue l'attitude de base à adopter pour une collaboration fructueuse au sein d'une équipe. Nous nous mettons volontiers au service des autres. Aussi, notre **Serviabilité** constitue l'attitude à la base de la qualité que nous entendons fournir au quotidien. Dans ce contexte, nous aspirons à la **Simplicité** en ramenant les choses à leur plus simple expression, ce qui contribue à un travail à la fois efficace et efficient.
- Plusieurs éléments nous sont également nécessaires pour pouvoir fournir du bon travail. À commencer par notre **Croyance** dans les intentions positives des individus. Une condition essentielle à la confiance. Notre **Espoir**, lui, nous invite à investir le temps et les moyens nécessaires, à exprimer clairement nos attentes, à lâcher prise en temps opportun et à nous montrer ouverts aux résultats qui découlent de nos actions. L'essentiel consiste dès lors à nous réserver un **Espace** de réflexion, à prendre du recul et à faire le point. Dès lors que notre esprit est « saturé », cette prise de conscience disparaît et nous avons systématiquement un train de retard.
- Enfin, nous déployons notre **Courage** intérieur en vue d'entreprendre. Afin que, poussés par un élan positif ainsi qu'un regard neuf et créatif, nous allions toujours de l'avant et maîtrisons pas à pas notre métier. Voilà où réside notre **Force**, source de joie au travail et d'épanouissement.

#TousEnsemble ContreLeCorona, aussi chez Colruyt Group



La pandémie de COVID-19 a eu des effets considérables sur nos activités. Grâce à une concertation quotidienne entre nos directions, ainsi qu'avec le secteur et les pouvoirs publics, nous avons été en mesure de suivre la situation de près en permanence et sommes parvenus à remplir notre rôle sociétal à tout moment : assurer la continuité de l'**approvisionnement alimentaire**.

La **sécurité** de nos collaborateurs et des clients a été au centre de nos préoccupations tout au long de la crise. Nous avons suivi scrupuleusement toutes les recommandations des autorités : mise à disposition de gel hydroalcoolique et de gants pour nos collaborateurs, désinfection des surfaces de contact, installation d'écrans en plexiglas, communication sur la distanciation physique... Et lorsque nous le pouvions, nous renforçons les mesures : nous avons mis des masques buccaux à la disposition de nos collaborateurs, qui ont été tenus d'en porter un dès la fin avril.

Malgré la taille de notre groupe, nous avons pu nous adapter rapidement à tous les niveaux. Nos équipes ont fait preuve d'une **solidarité**, d'une flexibilité et d'un optimisme à toute épreuve. Des collaborateurs des formules non food (temporairement) à l'arrêt et des services centraux ont prêté main-forte dans nos magasins d'alimentation, la logistique et la production. Et plus de 6.000 collaborateurs ont eu recours au télétravail.

En raison de la frénésie d'achats à la mi-mars 2020, nous avons dû tout mettre en œuvre pour renforcer nos équipes dans les magasins, la logistique et la production et pouvoir faire face à l'intensification de l'activité. Les ruptures de stock ont été peu nombreuses, et le calme a pu revenir, lentement mais sûrement, dans nos magasins.

Par ailleurs, nous avons pu lancer diverses **initiatives sociales** en très peu de temps. Solucious a effectué des livraisons directes au personnel soignant de plusieurs hôpitaux, nous avons offert des masques buccaux professionnels à des établissements de soins et la Colruyt Group Academy a donné la possibilité aux collaborateurs et aux clients de confectionner eux-mêmes des masques.

Cette crise renforce la conviction de Colruyt Group d'être sur la bonne voie. Ainsi, nous continuons à nous engager à proposer des produits belges – tout le monde a conscience de l'importance de l'agriculture locale à l'heure actuelle. Parallèlement, les circonstances nous ont prouvé la pertinence de nos investissements dans l'e-commerce, par exemple dans notre service de courses Collect&Go. Nous entrevoyons donc l'avenir avec **optimisme** et nous adapterons au mieux à la « nouvelle normalité ».

Rapport de gestion

Le chiffre d'affaires comparable croît de 1,7%
Le résultat net hors effets uniques augmente légèrement

Au cours de cet exercice, l'évolution de nos résultats a été influencée par les effets spécifiques suivants :

- Incidence de la **crise sanitaire liée à la pandémie de COVID-19** à la fin de l'exercice 2019/20. Les magasins d'alimentation ont vu leurs volumes augmenter et ont rempli par ce biais leur rôle essentiel dans la chaîne alimentaire. Les activités liées au non-food, au foodservice et aux carburants ont connu une baisse de leur chiffre d'affaires pendant la crise.
- La mise en œuvre de la norme **IFRS 16 « Contrats de location »** à compter de l'exercice 2019/20 a entraîné des glissements dans le compte de résultats. L'application de cette norme n'a pas d'incidence significative sur le résultat d'exploitation et le résultat net.
- Acquisition du spécialiste vélo belge **Fiets!**. L'intégration de Fiets! a renforcé la croissance du chiffre d'affaires, mais l'effet sur le résultat d'exploitation et le résultat net est limité.
- L'exercice précédent comprenait quinze mois (janvier 2018 - mars 2019) de résultats des activités en **France**, alors que l'exercice 2019/20 en compte douze.

Chiffres-clés consolidés

(en millions EUR)	1/04/2019 - 31/03/2020		1/04/2018 - 31/03/2019	Évolution
	Résultats publiés ⁽¹⁾	Hors effet IFRS 16 ⁽²⁾	Résultats publiés ⁽³⁾	Hors effet IFRS 16
Chiffre d'affaires	9.581	9.581	9.434	+1,6%
Bénéfice brut	2.565	2.565	2.471	+3,8%
% du chiffre d'affaires	26,8%	26,8%	26,2%	
Cash-flow d'exploitation (EBITDA)	807	784	758	+3,5%
% du chiffre d'affaires	8,4%	8,2%	8,0%	
Résultat d'exploitation (EBIT)	511	512	485	+5,5%
% du chiffre d'affaires	5,3%	5,3%	5,1%	
Bénéfice avant impôts	561	564	519	+8,7%
% du chiffre d'affaires	5,9%	5,9%	5,5%	
Bénéfice de l'exercice	431	433	384	+12,9%
% du chiffre d'affaires	4,5%	4,5%	4,1%	
Bénéfice par action (en EUR) ⁽⁴⁾	3,14	3,15	2,78	+13,6%

(1) Les résultats de 2019/20 ont été impactés par la crise liée au coronavirus COVID-19. La norme IFRS 16 est appliquée à partir de l'exercice 2019/20. Fiets! est intégralement consolidé depuis le 1^{er} avril 2019. L'exercice 2019/20 comprend douze mois de résultats des activités en France (avril 2019 – mars 2020).

(2) La mise en œuvre de la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter de 2019/20 a entraîné des glissements dans le compte de résultats, principalement des coûts opérationnels vers les amortissements. Afin de faciliter la comparaison avec l'exercice précédent, les chiffres-clés de 2019/20 sont également présentés abstraction faite de l'effet de la norme IFRS 16.

(3) L'exercice 2018/19 comprenait quinze mois de résultats des activités en France.

(4) Le nombre moyen pondéré d'actions en circulation est de 137.279.011 pour l'exercice 2019/20, contre 137.758.364 pour l'exercice 2018/19.

Compte de résultats consolidé

Le **chiffre d'affaires** de notre groupe a augmenté de 1,6% pour atteindre plus de EUR 9,5 milliards en 2019/20.

La croissance du chiffre d'affaires a été influencée par la crise liée au coronavirus COVID-19, la modification de la période de rapport pour les sociétés françaises et l'intégration de Fiets!. **Sur base comparable, le chiffre d'affaires a enregistré une hausse de 1,7%** carburants compris, et de 1,4% hors carburants.

La part de marché en Belgique de Colruyt Meilleurs Prix, Okay et Spar s'élève à 32,1% durant l'exercice 2019/20 (32,2% en 2018/19). Elle a connu une hausse au premier semestre et une baisse au second. Notre part de marché a diminué pendant la crise liée au coronavirus COVID-19 en 2020. Les concepts de magasin de proximité en particulier ont connu une croissance plus rapide au cours de cette période, en partie en raison de leur plus grand nombre et donc de leur proximité.

Nous nous sommes basés sur le calcul de part de marché le plus récent de Nielsen, qui a dû utiliser une méthode modifiée à la suite du confinement lié à la pandémie de COVID-19.

La **marge brute** s'élevait à 26,8% du chiffre d'affaires (26,2% en 2018/19). Au cours de l'exercice 2019/20,

le marché de détail belge a connu un climat macro-économique difficile, une forte concurrence et une pression promotionnelle fluctuante. Sur base comparable, la marge brute a augmenté de 26,3% à 26,8% du chiffre d'affaires.

Les coûts opérationnels nets ont été influencés par la mise en œuvre de la norme IFRS 16. Sur base comparable, ces coûts sont passés de 18,1% à 18,6% du chiffre d'affaires. L'augmentation s'explique principalement par les investissements que le groupe opère résolument dans le personnel, les canaux de distribution et les projets de conversion.

Durant la crise liée au coronavirus COVID-19, Colruyt Group a par ailleurs investi dans la sécurité et la santé de ses collaborateurs et de ses clients. En remerciement des efforts fournis, nous avons octroyé une rémunération supplémentaire à nos collaborateurs.

À la fin mars 2020, notre groupe comptait 29.056 collaborateurs (équivalents temps plein).

La hausse de 717 équivalents temps plein par rapport au 31 mars 2019 s'explique en partie par la reprise de Fiets!.

Le **cash-flow d'exploitation (EBITDA)** représentait 8,4% du chiffre d'affaires. La marge EBITDA comparable s'élevait à 8,2% du chiffre d'affaires, comme l'exercice précédent.

Les amortissements et pertes de valeur ont enregistré une hausse par rapport à 2018/19. Les amortissements ont été influencés par la mise en œuvre de la norme IFRS 16. Les amortissements comparables ont augmenté de EUR 14 millions à la suite des investissements continus dans le réseau de distribution et des programmes de transformation. Les pertes de valeur ont diminué de EUR 9 millions par rapport à 2018/19, principalement en raison d'une réduction de valeur sur les programmes de transformation l'an dernier.

Le **résultat d'exploitation (EBIT)** se montait à EUR 511 millions en 2019/20, soit 5,3% du chiffre d'affaires. La marge EBIT comparable s'élevait à 5,3% du chiffre d'affaires (5,3% en 2018/19).

La baisse du résultat financier s'explique principalement par la plus-value (EUR 18 millions) que nous avons réalisée l'exercice précédent sur la vente de la participation dans le parc éolien offshore Northwester 2.

La hausse de EUR 38 millions de la quote-part dans le résultat des participations résulte essentiellement d'un effet unique lié à l'apport de Parkwind dans Virya Energy et d'une baisse des résultats de Vendis Capital.

Fin 2019, Colruyt Group et Korys, notre actionnaire majoritaire familial, ont décidé de réunir leurs participations dans des énergies renouvelables. Au second semestre 2019/20, la nouvelle holding énergétique, Virya Energy, a été constituée et les activités offshore et onshore de Parkwind et d'Eurowatt y ont été apportées. Avant la transaction, nous détenions une participation de 60,1% dans Parkwind. À ce jour, Colruyt Group détient une participation majoritaire dans Virya Energy. Colruyt Group et Korys ont pris les mesures nécessaires dans le cadre de la réglementation en matière de conflits d'intérêts. Cette transaction a eu un effet positif unique de EUR 45 millions sur notre groupe en 2019/20, et n'a pas eu d'incidence significative sur les flux de trésorerie en 2019/20.

Le taux d'imposition effectif se montait à 25,5% au cours de l'exercice 2019/20 (26,8% en 2018/19). Le taux d'imposition a été influencé en 2019/20 par des modifications de la législation et les investissements continus dans des projets d'innovation et de conversion. L'exercice précédent comprenait un

effet positif lié à la vente de la participation dans Northwester 2.

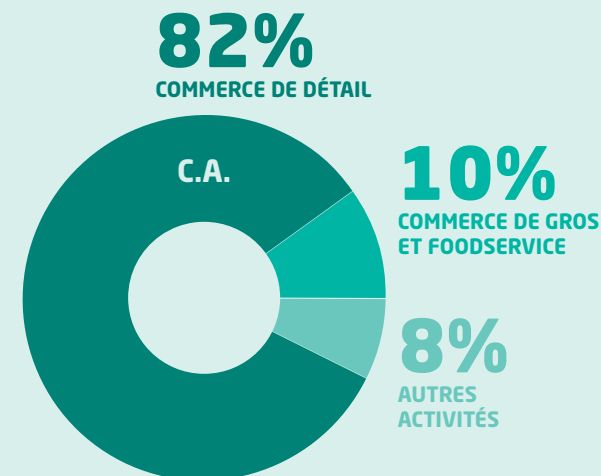
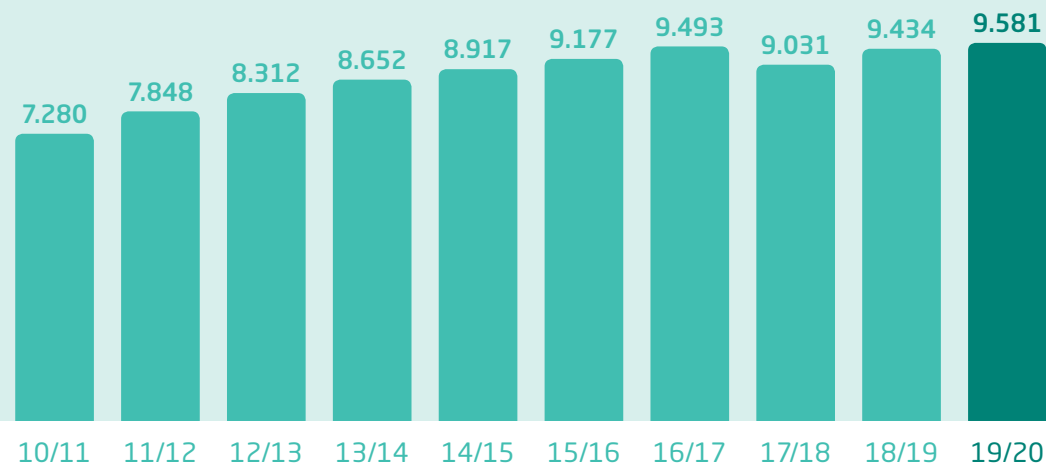
Le **bénéfice de l'exercice** s'élevait à EUR 431 millions. La hausse du résultat net résulte principalement des effets uniques au cours du présent exercice et de l'exercice précédent.

Abstraction faite des effets uniques, le résultat net comparable se montait à 4,0% du chiffre d'affaires (4,0% en 2018/19). Le bénéfice net comparable hors effets uniques a augmenté de EUR 8 millions par rapport à l'exercice précédent (EUR 380 millions en 2019/20).

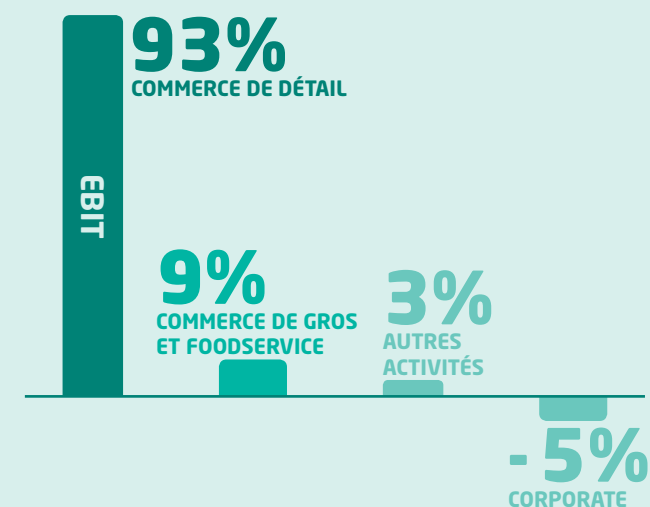
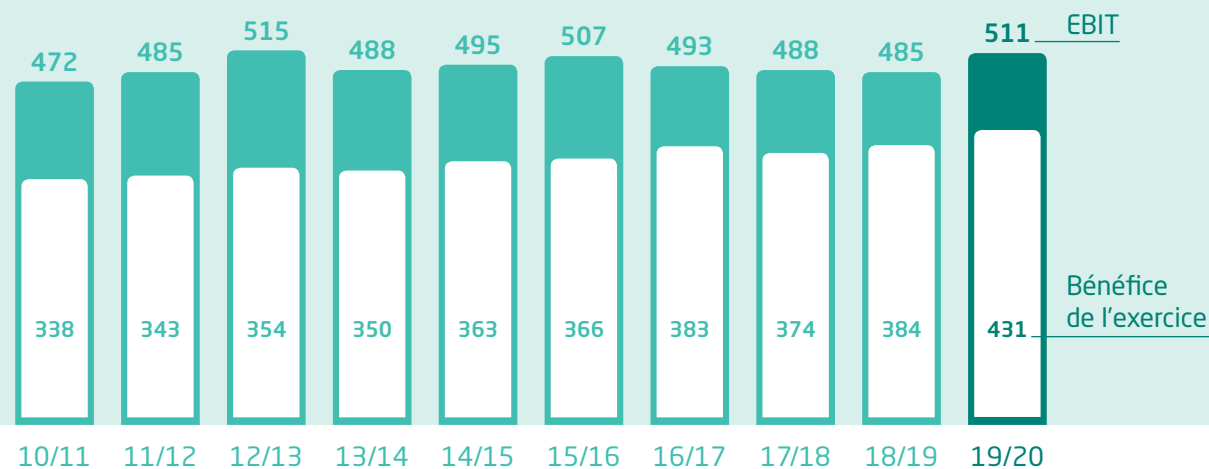
Les lignes directrices comparables sont les suivantes :

- Le chiffre d'affaires comparable de Colruyt Group augmente de 1,7%.
- La marge brute comparable progresse de 26,3% à 26,8% sur l'ensemble de l'exercice.
- Colruyt Group reste concentré sur le long terme et investit résolument dans le personnel et les projets de conversion, ainsi que dans l'efficacité, la qualité, l'innovation et la durabilité.
- Le cash-flow d'exploitation (EBITDA) comparable s'élève à 8,2% du chiffre d'affaires (8,2% en 2018/19).
- Le résultat d'exploitation (EBIT) comparable s'élève à 5,3% du chiffre d'affaires (5,3% en 2018/19).
- Le résultat financier diminue et le résultat des participations augmente, tous deux principalement à la suite d'effets uniques.
- Abstraction faite des effets uniques, le bénéfice net comparable représente 4,0% du chiffre d'affaires (4,0% en 2018/19).

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



Résultats de Colruyt Group (en millions EUR)



Compte de résultats par secteur opérationnel

Commerce de détail (retail)

Le chiffre d'affaires du secteur du commerce de détail a progressé de 1,5% pour atteindre EUR 7.897 millions. La croissance a été influencée par la crise liée au coronavirus COVID-19, la modification de la période de rapport pour les sociétés françaises et l'intégration de Fiets!. Le chiffre d'affaires comparable a augmenté de 1,4%. Les activités de détail représentaient 82,4% du chiffre d'affaires consolidé en 2019/20.

La crise sanitaire liée au coronavirus COVID-19 a également commencé à toucher la Belgique, la France et le Grand-Duché de Luxembourg à la fin février 2020. À la suite de cette crise, les magasins alimentaires ont connu des hausses importantes de leur chiffre d'affaires, notamment au mois de mars. À partir du 18 mars 2020, l'ensemble des commerces non essentiels en Belgique ont fermé obligatoirement leurs portes, y compris les magasins non alimentaires de Colruyt Group. Ceux-ci ont rouvert leurs portes à l'issue de l'exercice, à savoir en mai 2020. Un grand nombre de collaborateurs des enseignes non-food et des services centraux se sont montrés disposés à aller prêter main-forte dans les magasins d'alimentation du groupe, ainsi que dans ses départements logistiques et de production.

Le chiffre d'affaires de **Colruyt en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg** a augmenté de 2,2%, notamment en raison de la pandémie de COVID-19. La crise liée à cette pandémie a entraîné une hausse des volumes de vente des magasins Colruyt. Le chiffre d'affaires comparable a progressé de 0,7% au cours de l'exercice 2019/20.

Cette année, Colruyt Meilleurs Prix a rénové neuf magasins et en a également ouvert cinq nouveaux. Des étiquettes de prix électroniques intelligentes ont été mises en place dans l'ensemble des points de vente en Belgique, ce qui permet aux collaborateurs des magasins de se concentrer davantage encore sur leurs tâches principales ainsi que sur la satisfaction des clients en général.

Colruyt Meilleurs Prix honore la promesse de marque au quotidien en garantissant le meilleur prix pour chaque article, à chaque instant.

OKay, Bio-Planet et Cru ont enregistré une hausse de leur chiffre d'affaires global de 6,0%. Abstraction faite du chiffre d'affaires lié à la crise du coronavirus COVID-19, la progression se montait à 3,1%, portée principalement par l'expansion et l'effet positif du calendrier.

OKay a poursuivi le déploiement de son nouveau concept de magasin OKay en 2019/20. L'innovation dans l'assortiment de produits a également occupé une place de choix, à l'instar du lancement de la « One Meal Box », une solution facile pour les repas, sans formule d'abonnement.

Bio-Planet demeure la pionnière du groupe en termes de durabilité, de produits biologiques et d'alimentation saine. Afin de faciliter encore l'accès à une consommation réfléchie et saine, Bio-Planet a diminué le prix d'environ 500 produits de base. Les premières plantes aromatiques fraîches issues de notre « ferme verticale » sont à présent en vente.

Nos marchés Cru situés à Overijse, Gand et Anvers s'adressent aux clients passionnés de produits savoureux. L'expérience du client et le savoir-faire y occupent une place de choix. De cette manière, Cru continue à œuvrer à la croissance de son chiffre d'affaires et à son efficacité opérationnelle.

Le chiffre d'affaires de **Colruyt en France** a diminué de 13,9% à la suite d'une modification de la période de rapport vis-à-vis de l'année précédente (de 15 à 12 mois). La crise liée au coronavirus COVID-19 a entraîné une hausse des ventes dans les magasins Colruyt en France, mais a eu un effet négatif sur les activités de DATS 24 dans l'Hexagone.

Le chiffre d'affaires comparable de Colruyt en France a augmenté de 4,5% carburants compris, et de 6,2% hors carburants. La progression est le fruit de la croissance organique, de l'inflation des prix de vente et de l'expansion.

Nous continuons à investir résolument dans nos activités de commerce de détail en France : la capacité logistique doublera durant les années à venir.

Le commerce de détail non-food a vu son chiffre d'affaires progresser de 6,7% par rapport à l'exercice précédent.

Le chiffre d'affaires global des magasins **Dreamland et Dreambaby** est resté pratiquement stable à la suite de la fermeture obligatoire des enseignes non alimentaires à partir du 18 mars. Abstraction faite des effets de la pandémie de COVID-19, le chiffre d'affaires a augmenté de 4,4% en 2019/20. Cette année, NewStory, la plateforme en ligne de seconde main, a ouvert sept nouveaux points de collecte dans des magasins Dreamland.

Début avril 2019, Colruyt Group a acquis une participation de 75% dans le spécialiste vélo belge **Fiets!**. En novembre 2019, le groupe a augmenté cette participation à 100%. Cet investissement s'inscrit dans le cadre de notre ambition de répondre à l'évolution

des besoins du consommateur et d'encourager la mobilité durable. Fiets! est intégralement consolidé dès l'exercice 2019/20, ce qui a renforcé la croissance du chiffre d'affaires du commerce de détail non-food. En mars 2020, les magasins Fiets! ont aussi dû fermer leurs portes en raison de la pandémie de COVID-19.

Nous investissons et innovons résolument dans **notre commerce en ligne et nos applications numériques**.

L'app MyColruyt est de plus en plus utilisée et à présent, nos clients peuvent également recourir à la technologie vocale pour établir leur liste de courses. Afin d'informer les clients encore mieux et de travailler plus efficacement, des smartphones sont à la disposition des collaborateurs des magasins.

Nous poursuivons par ailleurs nos investissements dans l'évolution numérique de **Xtra**. Xtra est une carte client, ainsi qu'une carte carburant et une carte de paiement. De nouvelles fonctionnalités sont ajoutées progressivement à l'app Xtra.

Grâce aux investissements dans l'e-commerce et à la confiance des clients, la quote-part des **ventes en ligne** dans le chiffre d'affaires du groupe augmente d'année en année.

Le chiffre d'affaires en ligne de Colruyt Group est principalement réalisé par **Collect&Go**. Le service de courses de Colruyt et Bio-Planet est le leader du marché alimentaire en ligne en Belgique. Le réseau Collect&Go compte plus de 290 points d'enlèvement en Belgique, au Grand-Duché de Luxembourg et en France et poursuivra son extension. Davantage de magasins Colruyt et OKay accueilleront un point d'enlèvement Collect&Go durant les années à venir.

Collect&Go mettra en service un centre de préparation local en 2020 ainsi qu'un nouveau centre de distribution e-commerce en 2021. Ces investissements soutiendront la poursuite de la croissance en ligne du groupe.

La plateforme « Collect&Go Connect », qui rapproche les gens et permet une entraide pour les courses, est testée depuis janvier 2020. En mai 2020, Collect&Go a également commencé à tester la livraison à domicile de courses par l'intermédiaire d'un réseau de livreurs voisins.

L'innovation, y compris en matière de durabilité,

constitue une priorité du groupe. Cette année, les magasins alimentaires de Colruyt Group en Belgique ont remplacé l'ensemble de leurs sachets en plastique à usage unique par des sachets réutilisables.

Durant les mois et années à venir, nous continuerons également à investir dans la rénovation durable de magasins existants pour les convertir en magasins basse énergie.

Commerce de gros et foodservice

Le chiffre d'affaires du secteur du commerce de gros et foodservice a progressé de 1,1% pour atteindre EUR 963 millions. La croissance a été influencée par la crise liée au coronavirus COVID-19 et par la modification de la période de rapport pour les sociétés françaises. Le chiffre d'affaires a augmenté de 1,7% sur base comparable. Ces activités représentaient 10,1% du chiffre d'affaires du groupe.

Le chiffre d'affaires du **commerce de gros** a connu une hausse de 0,4% pour atteindre EUR 836 millions. Sur base comparable, le chiffre d'affaires a augmenté de 0,9%.

Retail Partners Colruyt Group assure l'achat des marchandises, la fourniture des services logistiques ainsi que d'autres services pour les magasins indépendants entre autres de Spar Colruyt Group, Alvo et Mini Market en Belgique.

Les magasins Spar Colruyt Group rénovés voient leur chiffre d'affaires enregistrer une croissance supérieure à la moyenne et leur rentabilité se révèle une des meilleures sur le marché.

Nous optons systématiquement pour une collaboration étroite à long terme avec les entrepreneurs indépendants et entendons développer davantage ce réseau performant d'indépendants en Belgique et en France durant les années à venir.

Solucious livre des produits de foodservice et de détail à des clients professionnels, tels que les hôpitaux, les PME et l'horeca, dans toute la Belgique. Le chiffre d'affaires de foodservice a augmenté de 5,9% par rapport à 2018/19, principalement dans les segments de l'horeca et de la restauration sociale.

Les fermetures obligatoires dans l'horeca à partir de mars 2020 ont eu une incidence négative sur la croissance du chiffre d'affaires. Abstraction faite de l'effet lié à la pandémie de COVID-19, le chiffre d'affaires de Solucious a progressé de 7,3%.

Depuis mars 2020, Solucious livre directement des courses, sans frais supplémentaires, dans plus de dix grands hôpitaux belges afin de soutenir les professionnels de la santé pendant la crise sanitaire liée au coronavirus COVID-19.

Autres activités

Le chiffre d'affaires des autres activités a augmenté de 3,0% pour s'établir à EUR 721 millions en 2019/20. Ces activités représentaient 7,5% du chiffre d'affaires consolidé.

Ce secteur comprend essentiellement le chiffre d'affaires de **DATS 24** en Belgique.

La hausse du chiffre d'affaires des stations de carburant a été atténuée par les baisses de prix et de volume pendant le confinement lié à la crise du coronavirus COVID-19. Abstraction faite de l'effet négatif de cette crise sur les volumes, le chiffre d'affaires a augmenté de 5,3% en 2019/20.

Le réseau de DATS 24 compte à présent 76 stations CNG ainsi qu'une station à hydrogène publique et plus de 100 bornes de recharge électriques sur le parking de magasins de Colruyt Group. DATS 24 continue à œuvrer pas à pas à une mobilité plus verte et poursuivra résolument ses investissements, notamment par la construction de stations à hydrogène publiques.

Nous entendons subvenir à nos propres besoins énergétiques.

Eoly continue à investir dans des projets d'énergie durable. Durant l'exercice 2019/20, le nombre de

panneaux solaires et d'installations de cogénération a augmenté.

Nous détenons également une participation majoritaire dans la holding énergétique **Virya Energy**, qui a été constituée fin 2019 avec Korys en vue de réunir nos participations dans le secteur des énergies renouvelables. Virya Energy détient des participations dans Parkwind (une société belge active dans l'énergie éolienne offshore à l'échelon international) et dans Eurowatt (une société principalement active dans l'énergie éolienne onshore en France).

Bilan

La valeur comptable nette des **immobilisations corporelles et incorporelles** a augmenté de EUR 250 millions pour atteindre EUR 2.656 millions. L'application de la norme IFRS 16 explique une hausse de EUR 138 millions (comptabilisation de droits d'utilisation).

Sur base comparable, les actifs ont connu une hausse de EUR 112 millions, principalement l'effet net des nouveaux investissements (EUR 410 millions) et des amortissements (EUR 267 millions). Colruyt Group poursuit résolument ses investissements dans ses canaux de distribution, sa logistique et ses départements de production, dans les énergies

renouvelables et dans les programmes de transformation innovants visant le long terme.

À la suite de la mise en œuvre de la norme IFRS 16, des **actifs de location-financement** (EUR 14 millions) et des **passifs de location-financement** (EUR 129 millions non courants et EUR 26 millions courants) ont également été comptabilisés.

En août 2019, nous avons acquis une participation minoritaire de 23,7% dans **Scallog**, une entreprise française spécialisée dans des solutions robotiques logistiques (« Scalable Logistics »).

La **trésorerie et les équivalents de trésorerie nets** ont augmenté de EUR 133 millions pour se chiffrer à EUR 263 millions au 31 mars 2020.

Les **capitaux propres** de Colruyt Group s'élevaient à EUR 2.359 millions à la fin de l'exercice. Ils représentent plus de la moitié du total du bilan.

Actions propres

Le programme de **rachat d'actions propres** que nous avons lancé le 2 octobre 2017 s'est achevé en juillet 2019. Le montant disponible maximal de EUR 350 millions a été intégralement affecté.

Au cours du premier semestre 2019/20, EUR 11,5 millions ont été affectés dans le cadre de ce programme de rachat. Au second semestre, des actions propres ont été rachetées pour un montant de EUR 109,2 millions. Il n'y a pas eu de rachat d'actions propres après l'exercice.

En mai 2019, 5.500.000 actions propres ont été détruites.

Au 12 juin 2020, Colruyt Group détenait 2.799.868 **actions propres**, soit 2,02% du nombre total d'actions émises.

Événements postérieurs à la date de clôture

La crise sanitaire liée au coronavirus **COVID-19** a également des effets divers sur Colruyt Group au cours de l'exercice 2020/21. Notre groupe a pris des mesures dans l'ensemble de ses établissements afin d'assurer la sécurité et la santé de ses occupants ainsi que le fonctionnement opérationnel. Les coûts liés aux mesures instaurées après l'exercice seront comptabilisés durant l'exercice 2020/21. Nos magasins non alimentaires ont rouvert leurs portes le 11 mai 2020.

Les risques de continuité et autres risques font l'objet d'un suivi régulier, à la fois pour les filiales et pour les sociétés dans lesquelles Colruyt Group détient une participation. À ce jour, le groupe n'a pas connaissance d'informations qui donneraient lieu à une adaptation significative des résultats ou des notes.

En avril 2020, la holding énergétique **Virya Energy** a signé un accord avec ParticipatieMaatschappij Vlaanderen (PMV) en vue d'accroître sa participation dans Parkwind à 100%. Dans le cadre de cet accord, PMV acquerra une participation minoritaire dans Arcadis Ost 1, un parc éolien allemand développé par Parkwind en mer Baltique. La transaction a été finalisée en juin 2020. L'incidence financière unique éventuelle sur le résultat net de 2020/21 sera encore analysée.

À la fin mai 2020, Colruyt Group a apporté certains actifs liés aux activités d'énergie éolienne renouvelable d'Eoly à la holding énergétique Virya Energy. À la suite de cette transaction, nous nous attendons à un effet positif unique sur le résultat d'exploitation de l'exercice 2020/21 (estimé à EUR 30 millions). Cette transaction n'aura pas d'effet significatif sur l'état des flux de trésorerie de l'exercice 2020/21.

En juin 2020, Virya Energy a émis des obligations convertibles que ses actionnaires, Colruyt Group

et Korys, ont souscrites. L'émission s'explique par la convention précédente avec PMV et les projets d'expansion de Virya Energy. À la suite de la souscription, les flux de trésorerie de Colruyt Group comprendront une sortie de EUR 64 millions au cours de l'exercice 2020/21. Les obligations convertibles ont une maturité de 24 mois et sont productives d'intérêts. Les obligations peuvent être converties en actions de Virya Energy ou être remboursées. Les parties ont pris les mesures nécessaires dans le cadre de la réglementation en matière de conflits d'intérêts.

Il n'y a pas eu d'autres événements significatifs postérieurs à la date de clôture.

Prévisions

Au vu de l'incertitude découlant de la crise sanitaire du coronavirus COVID-19, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur les tendances macro-économiques, concurrentielles ou autres attendues. Le groupe continuera à suivre de près les tendances pertinentes relatives aux évolutions du marché et au comportement des clients, et réagira en conséquence si nécessaire.

Nous resterons concentrés sur le long terme et continuerons à appliquer avec cohérence notre

stratégie à long terme. Le groupe poursuivra résolument ses investissements dans le personnel, l'efficacité, l'innovation, la durabilité et les projets de conversion, tout en restant particulièrement attentif à la maîtrise de ses coûts.

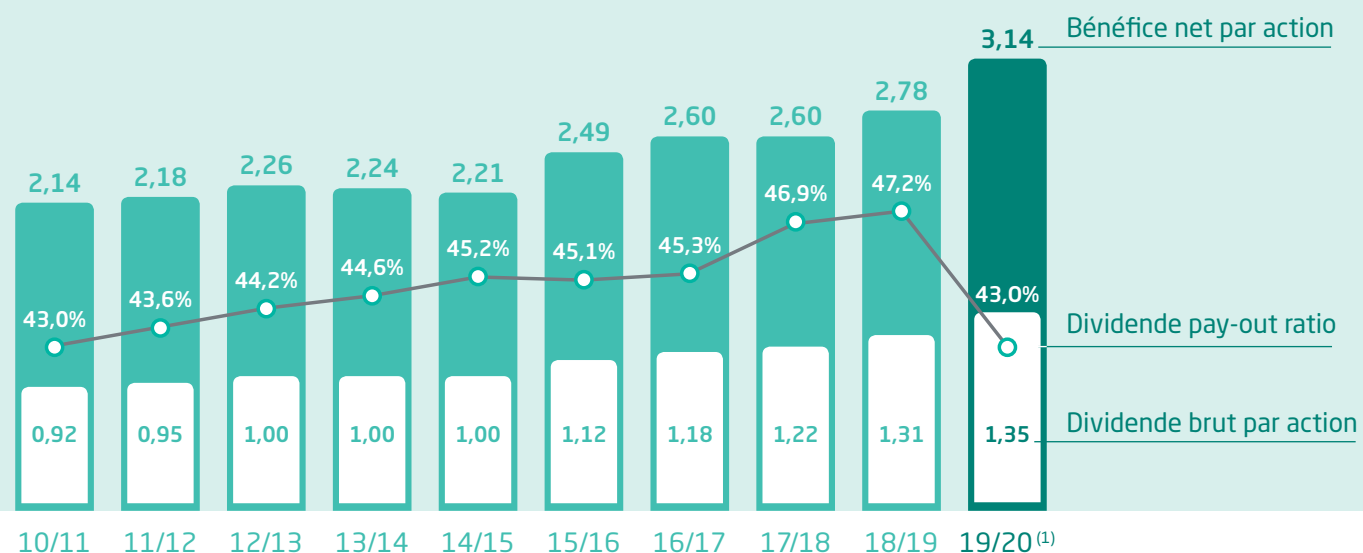
Colruyt Meilleurs Prix poursuivra sa stratégie des meilleurs prix de manière cohérente et garantit ainsi à ses clients le meilleur prix pour chaque produit, à chaque instant. L'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché ne modifie aucunement la stratégie de Colruyt Meilleurs Prix.

Colruyt Group commentera ses prévisions pour l'exercice 2020/21 à l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 septembre 2020.

Dividende

Le Conseil d'administration proposera un **dividende brut** de EUR 1,35 par action à l'Assemblée générale des actionnaires.

Bénéfice et dividende brut par action (en EUR)



(1) Abstraction faite de l'effet positif unique lié à l'apport de Parkwind dans Virya Energy, qui n'a pas eu d'incidence significative sur l'état des flux de trésorerie de l'exercice 2019/20, le **bénéfice net par action** se montait à **EUR 2,81** et le **pay-out ratio** à **48,0%**.

Informations par secteur

(en millions EUR)	Chiffre d'affaires	EBITDA ⁽⁵⁾	EBIT ⁽⁵⁾
Commerce de détail (Retail) ⁽¹⁾	7.956	698	477
Commerce de détail Food	7.644		
• Colruyt Belgique et Luxembourg ⁽²⁾	6.077		
• OKay, Bio-Planet et Cru ⁽³⁾	1.010		
• Colruyt France et DATS 24 France	557		
Commerce de détail Non-food	253		
• Dreamland, Dreambaby et Fiets! ⁽⁴⁾	253		
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	59		
Commerce de gros et Foodservice ⁽¹⁾	969	65	45
Commerce de gros	836		
Foodservice	127		
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	6		
Autres activités ⁽¹⁾	731	30	18
DATS 24 Belgique	715		
Printing & document management solutions	6		
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	9		
Éliminations entre secteurs opérationnels	- 75	0	0
Corporate (non attribuées)	0	14	- 28
TOTAL Colruyt Group consolidé	9.581	807	511

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

(2) Y compris le chiffre d'affaires des webshops Collect&Go, 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 le chiffre d'affaires de Fiets! à compter de l'exercice 2019/20.

(5) Y compris l'effet de la norme IFRS 16 à compter de l'exercice 2019/20.

Principaux chiffres

Investissements réalisés

(En millions EUR)	2019/20 ⁽¹⁾	2018/19
I. Commerce de détail (Retail)	309	289
Colruyt Belgique et Luxembourg	171	116
OKay, Bio-Planet et Cru	17	19
Dreamland, Dreambaby et Fiets!	7	4
Colruyt France et DATS 24 France	13	17
Autres et immobilier	101	132
II. Commerce de gros et Foodservice	8	15
Commerce de gros	4	8
Foodservice	1	1
Immobilier	3	7
III. Autres activités	16	16
IV. Activités corporate non attribuées	77	57
Total Colruyt Group	410	378

EUR **410**
millions
d'investissements

(1) Hors droits d'utilisation dans le cadre de la norme IFRS 16

Les investissements réalisés en 2019/20 concernaient principalement :

- la construction et la modernisation de magasins en Belgique et en France
- le déploiement des étiquettes de prix électroniques intelligentes chez Colruyt Meilleurs Prix
- l'ouverture de nouveaux centres de rencontre pour la Colruyt Group Academy
- les installations de production de Colruyt Group Fine Food
- les nouvelles charrettes de réfrigération et véhicules dotés de la technologie de la glace liquide
- la rénovation durable de centres de distribution et de bâtiments administratifs
- l'énergie verte (panneaux solaires, installations de cogénération, hydrogène et CNG)
- nos programmes de transformation tournés vers l'avenir

Les éventuelles acquisitions ou participations mises à part, Colruyt Group prévoit de réaliser au cours de l'exercice 2020/21 un programme d'investissements situé entre **EUR 425 millions et EUR 450 millions**. Notre groupe poursuit résolument ses investissements dans ses canaux de distribution, sa logistique et ses départements de production, dans les énergies renouvelables et dans les programmes de transformation innovants visant le long terme. Colruyt Group investira également dans un nouveau centre de distribution e-commerce pour Collect&Go et Newpharma, dans l'expansion de sa capacité logistique en France, dans un nouveau hall de production dédié aux salades (Colruyt Group Fine Food) et dans la rénovation durable des bâtiments.

Centres de distribution et bâtiments administratifs

	m ²	nombre
Centres de production/de distribution		
Belgique	601.190	23
France	50.017	3
Bâtiments administratifs (surface de bureaux)		
Belgique	149.314	30
France	7.610	5



Magasins en gestion propre de Colruyt Group

		2019/20	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16
BELGIQUE ET LUXEMBOURG						
Colruyt	- nombre	248	243	239	237	237
	- dont en location externe	19	19	19	19	19
	- en milliers de m ²	437	426	414	403	395
OKay	- nombre	145	141	135	129	120
	- dont en location externe	29	30	25	26	22
	- en milliers de m ²	86	82	80	75	70
Bio-Planet	- nombre	31	29	27	24	19
	- dont en location externe	15	15	13	12	10
	- en milliers de m ²	20	19	18	16	13
Cru	- nombre	3	3	3	3	1
	- dont en location externe	2	2	2	2	0
	- en milliers de m ²	2	2	2	2	1
Dreamland	- nombre	45	42	43	43	42
	- dont en location externe	15	15	15	15	15
	- en milliers de m ²	80	76	80	79	78
Dreambaby	- nombre	29	29	26	24	23
	- dont en location externe	15	15	13	11	11
	- en milliers de m ²	17	17	15	14	14
Fiets!	- nombre	13				
	- dont en location externe	13				
	- en milliers de m ²	16				
FRANCE ⁽¹⁾						
Colruyt	- nombre	87	85	78	74	72
	- dont en location externe	4	3	3	3	3
	- en milliers de m ²	85	81	76	72	68
Dreamland	- nombre	0	0	2	2	2
	- dont en location externe	0	0	2	2	2
	- en milliers de m ²	0	0	4	4	4

(1) Pour l'activité de commerce de détail française, il s'agit, depuis l'exercice 2018/19, du nombre de magasins au 31 mars, date de clôture. Pour les exercices 2015/16 à 2017/18 inclus, il s'agit du nombre de magasins au 31 décembre, date de clôture.

Principaux chiffres sur cinq ans

(En millions EUR)	2019/20 ⁽¹⁾	2018/19	2017/18 ⁽²⁾	2016/17	2015/16
Chiffre d'affaires	9.581	9.434	9.031	9.493	9.177
Commerce de détail (Retail)	7.956	7.837	7.551	7.319	7.148
Commerce de gros et Foodservice	969	958	933	1.688	1.589
Autres activités	731	713	690	638	593
Inter-secteurs	- 75	- 73	- 143	- 152	- 153
Bénéfice brut	2.565	2.471	2.350	2.415	2.321
EBITDA	807	758	734	744	720
Marge EBITDA	8,4%	8,0%	8,1%	7,8%	7,8%
EBIT	511	485	488	493	507
Marge EBIT	5,3%	5,1%	5,4%	5,2%	5,5%
Bénéfice avant impôts	561	519	519	510	518
Impôts	130	135	145	126	152
Bénéfice net	431	384	374	383	366
Marge bénéficiaire nette	4,5%	4,1%	4,1%	4,0%	4,0%
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	830	565	497	537	641
Flux de trésorerie disponible	462	260	70	352	262
Total capitaux propres	2.359	2.208	2.042	2.140	2.048
Total du bilan	4.565	4.147	4.054	4.095	4.019
Investissements ⁽³⁾	410	378	392	387	388
ROCE	18,5%	17,3%	18,9%	20,2%	21,4%

(1) Y compris l'effet de la norme IFRS 16 et de la consolidation intégrale de Fiets! à compter de l'exercice 2019/20.

(2) À partir de l'exercice 2017/18, les chiffres ne comprennent plus l'activité de foodservice française Pro à Pro.

(3) Hors droits d'utilisation dans le cadre de la norme IFRS 16.

Principaux chiffres sur cinq ans (suite)

	2019/20 ⁽¹⁾	2018/19	2017/18 ⁽²⁾	2016/17	2015/16
Capitalisation de marché à la fin de l'exercice (en millions EUR)	6.821	9.460	6.747	6.900	7.660
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	137.279.011	137.758.364	143.361.535	146.729.840	147.004.025
Nombre d'actions en circulation au 31/3	138.432.588	143.552.090	150.196.352	149.935.894	149.609.386
Bénéfice net par action (EPS) (en EUR)	3,14	2,78	2,60	2,60	2,49
Dividende brut par action (en EUR)	1,35	1,31	1,22	1,18	1,12
Rendement de dividende	2,74%	1,99%	2,72%	2,56%	2,19%
Nombre de collaborateurs	30.631	29.903	29.388	29.255	29.683
Nombre de collaborateurs en ÉTP	29.056	28.339	27.795	27.633	28.047
Nombre de magasins en gestion propre en Belgique, au Luxembourg et en France	601	572	553	536	516
Surface commerciale des magasins en gestion propre en milliers de m ²	743	704	687	665	641
Entrepreneurs indépendants en Belgique et magasins affiliés en France (hors commerçants indépendants)	583	579	581	667	679



743.000 m²

de surface commerciale
en gestion propre



601

magasins en gestion propre

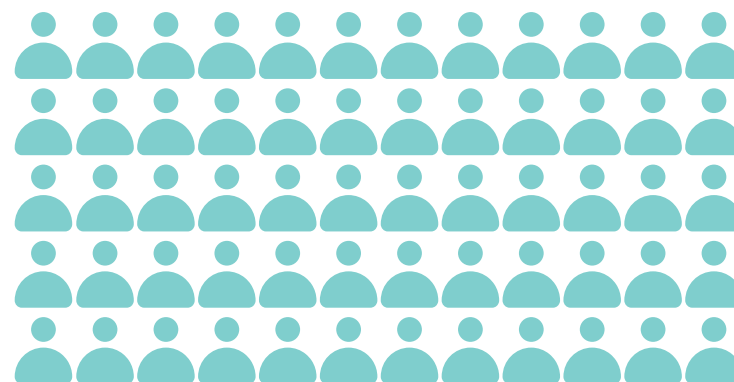
583

entrepreneurs
indépendants

en Belgique et magasins
affiliés en France

30.631

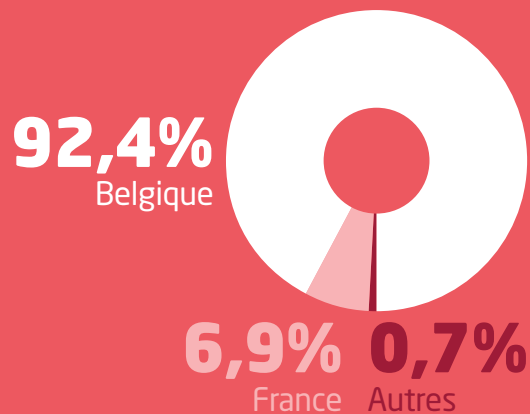
collaborateurs





Activités

Répartition géographique du chiffre d'affaires



Les activités opérationnelles de Colruyt Group sont réparties entre le commerce de détail, le commerce de gros, le foodservice, les autres activités et les activités d'appui du groupe. 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 commerciales. DATS 24, Eoly et Symeta sont regroupés sous « Autres activités ».

Commerce de détail

82,4%

du chiffre d'affaires du groupe

EUR 7.897 millions

colruyt meilleurs prix

Collect&Go

DreamLand

OKay

BIO-planet

colruyt prix · qualité

ColliShop

CRU

COLEX

dreambaby

fiets!

Participations

ZEB

PointCarré

My!!nderwear24

newpharma

Scallog

Commerce de gros et Foodservice

10,1%

du chiffre d'affaires du groupe

EUR 963 millions

Belgique
Commerce de gros

RETAIL PARTNERS
COLRUYTGROUP

SPAR

alvo

Mini market

France
Commerce de gros

coccinelle
supermarché

coccinelle
express

cocciMarket

Panier Sympha

Belgique
Foodservice

SOLUCIOUS
a taste for solutions

Autres activités

7,5%

du chiffre d'affaires du groupe

EUR 721 millions

DATS 24

Symeta

EOLY
COLRUYTGROUP ENERGY

Participations

PARK WIND





° 1976



EUR 6.077 millions de chiffre d'affaires (+2,2%)



248 magasins

(dont 4 au Grand-Duché de Luxembourg)



1.700 m² de surface commerciale moyenne



10.500 références en food
et 7.500 en non-food



Plus de 15.200 collaborateurs en ÉTP



Meilleurs prix



colruyt.be / colruyt.lu

colruyt  **meilleurs prix**



[Trouvez votre magasin](#)

Colruyt s'adresse principalement aux familles sensibles aux prix durant leurs achats hebdomadaires. Il s'agit également de la formule idéale pour les associations, professionnels et ménages qui effectuent des achats en grandes quantités pour certaines occasions (festives). La chaîne de magasins propose un vaste assortiment, de même qu'une boucherie et un espace fraîcheur particulièrement bien achalandés. Chaque jour, Colruyt propose à ses clients les meilleurs prix pour les marques nationales et marques maison. Un concurrent pratique un prix inférieur ? Colruyt baisse immédiatement son prix. La formule de magasins accorde une grande importance à la simplicité, à l'efficacité et à l'amabilité envers la clientèle.





Un exercice riche en défis

- Le chiffre d'affaires de Colruyt a progressé de 2,2% dans le contexte d'un exercice riche en défis. La crise du coronavirus COVID-19 a engendré une hausse significative des volumes de vente durant les dernières semaines de l'exercice. Sur base comparable, la croissance du chiffre d'affaires s'élevait à 0,7% en 2019/20, principalement grâce à une influence positive du calendrier et à quelques ouvertures de magasins. La croissance a été en partie freinée par une météo moins favorable au premier semestre et par l'absence de grands événements tels qu'une Coupe du monde de football.
- En raison de l'apparition de la pandémie de COVID-19 en mars 2020, les magasins ont connu un afflux de clients sans précédent. Ce sont surtout les produits à longue durée de conservation qui se sont révélés les plus prisés. En ces temps inhabituels, Colruyt a réussi à tenir son rôle sociétal dans l'approvisionnement alimentaire grâce aux efforts exceptionnels déployés par les collaborateurs en magasin et à l'aide de centaines de collègues détachés d'autres départements.
- Jour après jour, Colruyt œuvre sans relâche à son excellence opérationnelle. La formule s'attache à tenir sa promesse des meilleurs prix grâce à l'efficacité logistique, aux partenariats durables avec ses fournisseurs et à une collaboration internationale en matière d'achats en sa qualité d'adhérente à l'alliance AgeCore.



- 5 nouveaux magasins
- 9 magasins transformés
- 4 nouveaux magasins durant le prochain exercice

Être pertinent et le rester

Colruyt met tout en œuvre pour conserver toute sa pertinence vis-à-vis des clients à l'avenir et apporter des réponses adaptées à l'évolution de leurs besoins. Seule enseignes 100% belge, elle est convaincue de connaître le marché comme nulle autre. Sa spécificité lui confère aussi une position de choix pour apporter les solutions les plus appropriées.

- Nous **échangeons** fréquemment avec nos clients tout en facilitant la cocréation, notamment au travers d'une participation aux tests de goût et d'utilisation.
- Nous renouvelons notre assortiment et rafraîchissons nos magasins en permanence.
- Nous misons plus encore sur la **facilité des courses** tout au long du parcours client, pour les achats tant en ligne qu'en magasin.
- Nous investissons massivement dans le développement de **services numériques à la clientèle** et incitons nos collaborateurs à embrasser la numérisation.

Meilleurs prix

La promesse tout à fait unique de Colruyt orne légitimement les façades de tous ses magasins depuis des années déjà. Colruyt propose les meilleurs prix, pour chaque produit, à chaque instant. La chaîne de magasins suit à cette fin tous les prix et promotions de la concurrence, soit environ 100.000 relevés de prix par jour (en ligne, dans les dépliants et les magasins concurrents). Si un concurrent propose un prix inférieur, Colruyt adapte le sien immédiatement. L'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché ne change en rien cette stratégie des meilleurs prix.

En février 2020, Colruyt a lancé une campagne médiatique d'envergure au slogan percutant : « **Le prix, c'est nous.** » Le message a été largement relayé à la télévision, dans les journaux, en ligne, sur des panneaux publicitaires et dans les magasins Colruyt.

Colruyt est ravi de voir Test Achats confirmer année après année son statut de chaîne de supermarchés la moins chère de Belgique. Tel fut le cas en 2019 pour trois paniers : les marques nationales, les marques premier prix et le panier mixte. Test Achats n'a toutefois pas jugé Colruyt le moins cher pour le panier de marques maison, une allégation imméritée à laquelle Colruyt ne manque jamais de réagir. En effet, l'entreprise ne reconnaît pas à Everyday le statut de marque maison et, par conséquent, estime que la marque ne doit pas être reprise dans le panier de cette catégorie. En résumé, Colruyt est et demeure meilleur marché pour l'ensemble des quatre paniers.

De nouvelles récompenses

Meilleure chaîne de magasins 2019-2020 dans la catégorie des supermarchés, aux côtés de Collect&Go (webshop) et Dreamland (jouets). Également Retailer of the Year (toutes catégories confondues).

SmartSpotter Promo Compliance Award. Ce prix récompense le distributeur qui respecte le mieux les termes des accords conclus avec les fournisseurs en matière de présentoirs en magasin. Ou comment une collaboration optimale avec les fournisseurs et des promotions au goût du client assurent une augmentation du chiffre d'affaires commun.

Première place du **rapport d'hiver GfK** 2019 et première place ex-æquo avec OKay dans le rapport d'été 2019.



La Brigade des Spatules

Éveiller l'intérêt des enfants pour une alimentation équilibrée, tel est l'objectif visé par Colruyt et Studio 100 avec la nouvelle émission culinaire « La Brigade des Spatules ». Âgés de 8 à 12 ans, plusieurs apprentis cuistots s'amuse à cuisiner de chouettes recettes à base de fruits et légumes, assistés de Nathalie, animatrice culinaire. Les 17 épisodes sont à visionner à la télévision, sur l'app de Studio 100 et colruyt.be. L'équipe culinaire de Colruyt a élaboré les recettes et nos experts en nutrition ont donné leur avis sur les valeurs nutritionnelles et la composition équilibrée des préparations. La Brigade des Spatules a été **l'émission la plus regardée** sur l'app Studio 100 GO durant ses premières semaines de diffusion.

Snacks sains

Comment encourager des habitudes alimentaires saines auprès des élèves de l'enseignement secondaire ? Invitez-les à vendre des « snacks » sains et bon marché, tels que des fruits, des légumes ou de l'eau dans l'ambiance décontractée d'une boutique d'école ou d'un bar branché. Voilà le concept développé par le programme flamand **Snack & Chill**, lancé en février 2020. Chaque semaine, Colruyt livre dans les écoles inscrites trois sortes de fruits ou légumes à un prix fixe avantageux.



Des repas fraîchement préparés pour bébés

Des repas pour bébés, prêts à consommer, équilibrés et qui goûtent comme à la maison ? C'est ce que demandent les jeunes parents à l'agenda chargé. Colruyt répond à cette demande avec son nouvel assortiment d'aliments fraîchement préparés pour bébés des marques **Pipin Pear** (dans l'espace fraîcheur) et **Annabel Karamel** (surgelés).



Un box pliant circulaire

Le nouveau box pliant se compose de granulat obtenu à partir de box pliants Collect&Go déclassés, dont nous recyclons chaque année quelque 70.000 unités, soit 80.000 kg de déchets réutilisés comme matière première pour les nouveaux box pliants. Totalement circulaire et belge, en vente chez Colruyt. [En savoir plus](#)



Des étiquettes de prix électroniques déployées dans tout le pays

À la fin 2019, les étiquettes de prix en papier ont été remplacées par des exemplaires électroniques dans tous les magasins Colruyt de Belgique. Les prix sont désormais adaptés encore plus rapidement et les collaborateurs en magasin ont davantage de temps à consacrer à leurs tâches principales. Les étiquettes électroniques consomment du courant uniquement lorsqu'un prix est modifié.

Exclusivité : reconnaissance automatique de produits [En savoir plus](#)

- Le Colruyt de Courtrai teste la reconnaissance automatique de produits sans code-barres. Une caméra intelligente positionnée au-dessus de la balance à la caisse reconnaît plus de 120 types de fruits et légumes. Il ne reste plus au client qu'à confirmer chaque produit sur une tablette.
- Le test vise à **fluidifier le passage** à la caisse. En effet, le collaborateur ne doit plus saisir de code pour les produits dépourvus de code-barres.
- Le spécialiste de l'IA Robovision a développé un modèle unique de deep learning (système d'auto-apprentissage machine, NDLR) qui gagne sans cesse en précision. Ce nouveau système est plébiscité par les clients et les collaborateurs.

Un magasin urbain durable

Situé au rez-de-chaussée d'un complexe d'habitation à appartements et doté d'un parking souterrain, le magasin Colruyt flambant neuf d'Etterbeek a été intégré dans un vieux quartier urbain. La commune d'Ixelles a aménagé sur le toit un potager urbain à des fins éducatives et de recherche. Une belle revalorisation du quartier avec une valeur ajoutée économique, sociale et écologique.





App MyColruyt : 1 million de téléchargements

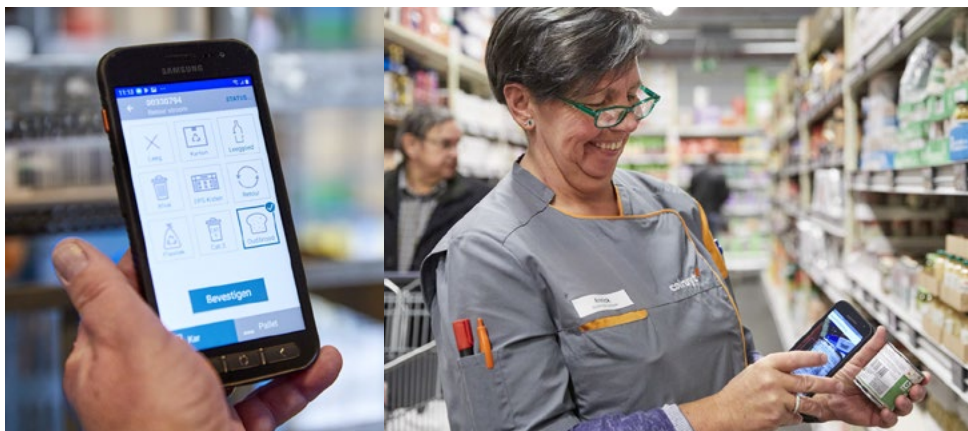
L'app MyColruyt pour smartphone a franchi le cap du million de téléchargements en janvier 2020. Mise à jour en permanence, l'app permet aux clients de préparer leur liste de courses et de faire leurs achats encore plus facilement. Ses utilisateurs peuvent créer une liste de courses numérique, mais aussi consulter les prix, visionner plus de 9.000 recettes ou encore réserver des courses chez Collect&Go.

Nouveau !

Le nouveau site colruyt.be met davantage en lumière les produits et les meilleurs prix tout en intégrant la liste de courses de l'app MyColruyt.

Dicter sa liste de courses avec Google Assistant

Colruyt est le premier distributeur belge à utiliser la reconnaissance vocale de Google Assistant. « OK Google, parler à Colruyt ! » : les clients dictent en toute simplicité leurs produits et les ajoutent à leur liste de courses Colruyt, consultable par la suite sur l'app MyColruyt ou sur colruyt.be. Lors des courses, les clients cochent les marchandises qui, sur la liste, sont classées dans l'ordre de leur emplacement dans le magasin. Ils peuvent également envoyer leur liste à Collect&Go depuis l'app MyColruyt.



12.000 smartphones pour les collaborateurs

Tous les collaborateurs en magasin disposent désormais d'un smartphone Samsung personnel à des fins professionnelles. Un investissement au potentiel énorme : il permet de communiquer plus facilement entre collègues et avec les services centraux, d'accéder en permanence aux outils en ligne pour l'exécution de tâches en magasin, de mieux informer les clients et de les aider à utiliser les apps, et de travailler plus efficacement en général.



° 2000



207 points d'enlèvement
en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg



Plus de 400 collaborateurs en ÉTP



Nous faisons les courses pour vous



collectandgo.be

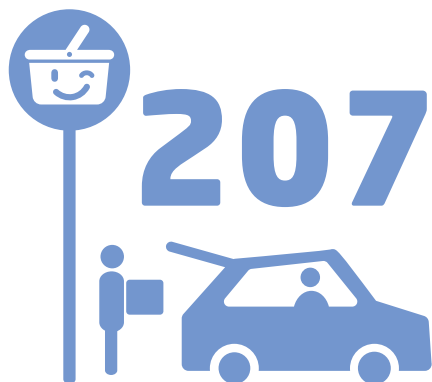
Collect&Go



Trouvez votre
point d'enlèvement

Collect&Go est le leader sur le marché belge de l'alimentation en ligne en Belgique depuis 20 ans déjà. Les clients réservent leurs courses sur le site web ou l'app et font leur choix parmi les assortiments de Colruyt et Bio-Planet. Les collaborateurs des magasins et des deux centres de distribution sélectionnent les meilleurs produits avec soin afin de préparer la réservation. Les clients qui effectuent leur réservation avant minuit, peuvent retirer leurs achats le lendemain dans plus de 200 points d'enlèvement rattachés à un magasin Colruyt ou OKay, ou autonomes. Le service de courses en ligne est synonyme de qualité, de fiabilité, de savoir-faire et de service personnalisé.





10 nouveaux points d'enlèvement
7 agrandissements

Poursuite de la croissance en ligne

- À l'instar de ces dernières années, Collect&Go peut se targuer d'avoir enregistré d'excellents chiffres de croissance durant le précédent exercice. Le second semestre s'est révélé particulièrement profitable, avec un mois de décembre qui a battu tous les records, les clients ayant alors plus fréquemment opté pour la simplicité, le confort et le gain de temps.
- Le service peut se féliciter d'avoir convaincu **110.000 nouveaux clients** tandis que les clients existants ont effectué des réservations plus fréquentes ou plus volumineuses.
- Dès la mi-mars 2020, Collect&Go a été débordé par un afflux de clients et des réservations de plus grande envergure. Les fenêtres de livraison étaient complètes en un rien de temps, tandis que les magasins accusaient du retard dans la préparation des réservations, notamment en raison de l'affluence, des règles de distanciation et des ruptures de stock temporaires. Afin de pouvoir continuer à garantir la qualité, le service s'est vu contraint de contracter temporairement l'activité à un tiers de sa capacité, pour augmenter graduellement le nombre de plages horaires par la suite. Dès le mois d'avril, le service a recouvré sa pleine capacité et de nouvelles plages horaires étaient ajoutées chaque semaine. Collect&Go espère gagner durablement la confiance de ses nouveaux clients.



Un test satisfaisant de livraison à domicile

En mai 2019, Collect&Go a débuté la livraison des courses à domicile dans cinq communes de la périphérie bruxelloise, un service supplémentaire pour un meilleur confort et un gain de temps accru. Des collaborateurs de Collect&Go assurent la livraison à domicile des réservations préparées dans le centre de distribution de Zaventem. Le test a suscité un intérêt suffisant parmi les clients et a révélé tout le **potentiel** d'un modèle commercial durable. Collect&Go entend intégrer le concept et l'étendre progressivement à l'ensemble du territoire bruxellois dès septembre 2020. [En savoir plus](#)



Le moins cher en ligne

À l'instar de Colruyt dans ses magasins, Collect&Go garantit les meilleurs prix du marché alimentaire en ligne. Collect&Go suit les autres acteurs en ligne et adapte ses prix au niveau national ou régional. Il existe généralement peu de différence entre le ticket de caisse en ligne et en magasin pour un panier d'achat moyen.

Nouveau centre de distribution à Londerzeel

Afin d'assurer la poursuite de sa croissance, Collect&Go mettra en service un nouveau centre de distribution au second semestre 2021. Situé le long de l'A12 à Londerzeel, cet imposant édifice d'une superficie de 18.000 m² remplacera l'actuel site de Zaventem. Le nouveau site accueillera en priorité les collaborateurs de Zaventem.



L'innovation par des recettes « shoppable »

Le succès des recettes disponibles sur collectandgo.be n'est plus à démontrer, à plus forte raison depuis que les clients peuvent ajouter tous les ingrédients à leur panier d'un simple clic. Par ailleurs, ils peuvent désormais adapter les recettes standard, notamment en modifiant le nombre de convives ou en remplaçant des produits de marque A par des produits de marque maison.



Une nouvelle plate-forme pour l'économie collaborative [En savoir plus](#)

Collect&Go a lancé Collect&Go Connect, une nouvelle initiative qui met en relation les particuliers souhaitant de l'aide pour leurs courses avec d'autres désireux d'arrondir leurs fins de mois en faisant les courses pour des personnes habitant à proximité. Collect&Go et sept magasins OKay de Flandre testent le nouveau service durant le premier semestre de l'année 2020. Le client utilise l'app gratuite pour établir sa liste de courses à partir de l'assortiment OKay. Ensuite, il indique le jour et l'heure de livraison souhaités ainsi que le montant qu'il est prêt à déboursier pour ce service. Le prestataire du service indique dans quel(s) magasin(s) participant(s) il compte se rendre et choisit les demandes qu'il prend en charge. Le paiement est effectué sur la plate-forme Collect&Go Connect. En mai 2020, un test similaire a été lancé afin de permettre aux clients Collect&Go de faire retirer leurs réservations chez Colruyt Meilleurs Prix et de les faire livrer à domicile par d'autres personnes contre rémunération.





Le Gourmet Delicatessen, en Ouganda

° 1985



Environ 200 clients actifs



4.500 références



Environ 40 collaborateurs en ÉTP



Bringing first class products to the world



colex-export.com



Colex (Colruyt Export) livre des produits de détail et de foodservice aux distributeurs, grossistes et supermarchés du monde entier. Historiquement porté sur l'Afrique centrale et l'Afrique de l'ouest, le département d'exportation fait désormais ses premiers pas sur le marché asiatique. Colex propose un vaste assortiment d'épicerie, de produits frais et surgelés. L'offre de produits se compose essentiellement de marques maison de Colruyt Group, complétées d'un assortiment secondaire de marques A. Colex se distingue par son service d'exportation global unique et le soutien au client dans la commercialisation des produits.

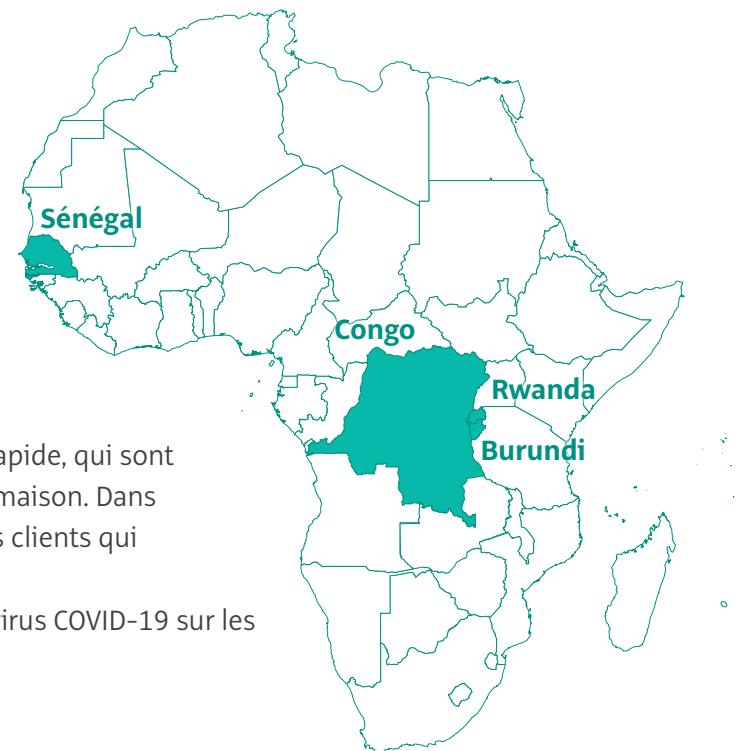


Une croissance durable en Afrique

- Durant l'exercice écoulé, Colex a enregistré une nouvelle progression de son chiffre d'affaires, principalement dans les pays africains que sont le Congo, le Rwanda et le Burundi, ainsi qu'au Sénégal émergent.
- Colex a poursuivi l'optimisation de son portefeuille de clients tout en renforçant les **relations à long terme** avec un nombre plus limité de clients majeurs dans des régions prioritaires clairement définies afin de mieux cerner les besoins de chaque marché.

En Afrique, il s'agit principalement de détaillants et distributeurs locaux qui connaissent une croissance rapide, qui sont bien implantés sur leurs marchés régionaux et qui désirent acheter des gammes complètes de marques maison. Dans les pays asiatiques, tels que le Japon, Singapour et Hong Kong, l'exportation concerne essentiellement des clients qui s'approvisionnent en produits spécifiques, comme le chocolat.

- Il est encore trop tôt pour se livrer à une estimation des conséquences potentielles de la crise du coronavirus COVID-19 sur les activités d'exportation.



Une offre davantage personnalisée

Colex entend poursuivre sa croissance sur ses marchés habituels tout en explorant de nouveaux débouchés. L'enseigne s'y attache depuis longtemps, grâce à une gestion d'assortiment adaptée et à une tarification à la mesure de chaque région cible. Par ailleurs, l'entreprise compte diversifier davantage ses marques maison, notamment en faisant mieux correspondre la langue et les informations figurant sur les emballages à la réglementation des différents pays. Parallèlement, Colex entend améliorer le soutien apporté à ses clients en matière de communication marketing adressée au consommateur. Et pour favoriser la future croissance, le centre de distribution de Bornem disposera d'un plus grand espace.



° 1998



EUR 1.010 millions de chiffre d'affaires commun à OKay, Bio-Planet et Cru (+6,0%)



145 magasins, dont 136 OKay et 9 OKay Compact



400-650 m² de surface commerciale moyenne



5.000 références



Plus de 2.200 collaborateurs en ÉTP



Rapide, facile et bon marché



okay.be



Trouvez
votre magasin

Depuis plus de 20 ans déjà, OKay est la chaîne de supermarchés de proximité pratiques où les clients peuvent effectuer toutes leurs courses quotidiennes de manière rapide, facile et bon marché. D'accès aisé, les magasins proposent sur une surface compacte une offre équilibrée et obéissant à un agencement structuré. La chaîne de supermarchés se distingue par ses produits frais, qui comportent également des produits de commodité et préparés ainsi que du pain cuit sur place. Reconnu pour son accueil chaleureux, OKay garantit les meilleurs prix des alentours et inspire ses clients par sa facilité et sa simplicité.

Le concept OKay Compact, adapté à la ville, a été développé en 2012, pour des courses rapides, faciles et bon marché dans le centre de Bruxelles, d'Anvers, de Liège et de Gand.



Un chiffre d'affaires en croissance constante

OKay a réalisé une nette progression de son chiffre d'affaires tout au long de l'exercice, grâce à des prestations stables du parc de magasins existants, à l'ouverture de quatre nouveaux magasins et à une exceptionnelle fin d'année. OKay a également enregistré une croissance significative de son chiffre d'affaires en mars 2020 en raison de la crise du coronavirus.

Il arrive de plus en plus souvent que des clients effectuent plusieurs fois par semaine de plus petites courses dans leur quartier, ce qui profite également à OKay. La chaîne de magasins entrevoit en Belgique un potentiel de plus de 200 magasins.

OKay a poursuivi le déploiement de son nouveau concept de magasin durant l'exercice 2019/20 tout en maintenant ses coûts sous contrôle cette année également.



- 4 nouveaux magasins OKay : Deerlijk, Berlare, Sleidinge et Hotton (le premier établissement de la province de Luxembourg)
- 2 agrandissements : Lennik et Weelde
- 5 nouveaux magasins (3 OKay et 2 OKay Compact) et 2 transformations complètes durant le prochain exercice



Une box repas sans réservation

Lancée à petite échelle en mai 2019, la « One Meal Box » est désormais disponible en exclusivité dans plus de 110 magasins OKay depuis janvier 2020. À titre de test, le repas pour deux personnes a également été complété d'une variante pour quatre convives. Cette box repas contient tous les ingrédients nécessaires à l'élaboration d'un délicieux repas, prêt en 30 minutes. Il est en vente en magasin sans abonnement ni réservation. Une solution rapide, facile et flexible, en plus d'être belge et durable. [En savoir plus](#)

Évaluation positive pour le concept urbain

- À la fin de l'exercice, **OKay Compact** comptait neuf magasins dans de grands centres urbains. Une étude de marché révèle que le concept urbain répond positivement aux attentes des clients qui y vivent, travaillent, étudient... Comparativement aux autres magasins urbains, la formule enregistre d'excellents résultats grâce à sa garantie des meilleurs prix, son vaste assortiment sur une surface compacte, sa propreté et l'amabilité de ses collaborateurs.
- Les food corners et les espaces de restauration des établissements les plus récents enregistrent de bons résultats et contribuent à augmenter le panier de courses ainsi que la fréquence des visites en magasin. Les produits à consommer sur le pouce, le salad bar, les snacks chauds et la récente offre de sushis sont particulièrement appréciés.



Une tenue confortable et durable

La nouvelle tenue des collaborateurs en magasin brille par son confort et sa durabilité. Œuvre d'un confectionneur belge, cette tenue de travail se compose de tissus à faible empreinte environnementale, tels que du coton biologique et du PET intégralement recyclé. Son exécution robuste, sa conception contemporaine et son ergonomie astucieuse lui assurent une longue durée de vie. Les collections pour dames et pour hommes font l'objet de tests intensifs dans sept magasins et seront déployées à l'échelle nationale dès le mois de mars 2021.

Implication des store managers

OKay s'investit continuellement dans ses interactions avec les managers des magasins et dans leur degré d'implication. À l'occasion de la journée annuelle des store managers, ces derniers ont une nouvelle fois intégré la vision d'avenir de la chaîne de magasins de proximité. Divers ateliers leur ont permis de se pencher sur la transposition concrète de cette vision dans la vente et sur les défis à venir. L'assemblée annuelle représente à chaque fois un beau moment d'échange et de cohésion, marqué par un sentiment de fierté professionnelle.

Des foodtrucks sur le parking

Améliorer les connaissances des collaborateurs en matière de produits. Mettre des produits à l'honneur, permettre aux clients de découvrir des mets originaux et les inspirer par des recettes et des conseils culinaires. Autant de raisons qui poussent OKay à faire appel à deux foodtrucks, qui font halte sur le parking des magasins depuis mai 2019. Un moyen à la fois informel et ludique de renforcer les liens qui unissent les collaborateurs et les clients.



Un atout innovant

Nouveauté dans l'assortiment : du pain bio et une gamme de tapas de **qualité supérieure** comptant une vingtaine de références, entre autres choses.

Commodité et « sur le pouce » : test de distributeurs de pain et de meubles à boissons réfrigérées.

8 magasins de même que le siège testent la boîte à colis intelligente **Bringme**.

7 magasins testent **Collect&Go Connect**. Cette plate-forme d'économie collaborative facilite l'entraide pour les (petites) courses.

Bee Happy, une action d'épargne estivale réussie sur le thème des abeilles, pour la première fois en collaboration avec Dreamland et Bio-Planet. Des colis éducatifs gratuits pour les écoles ont renforcé l'ancrage local des magasins OKay.



° 2014



EUR 1.010 millions de chiffre d'affaires commun à OKay, Bio-Planet et Cru (+6,0%)



3 marchés : Overijse, Gand Kouter et Anvers Groenplaats



650 m² de surface commerciale moyenne



850 références



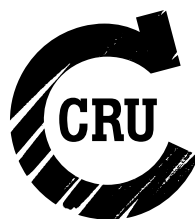
Plus de 100 collaborateurs en ÉTP



Votre marché est ouvert tous les jours



cru.be



Le marché Cru s'adresse aux passionnés par l'art du « bien manger ». Le marché couvert compte dix « métiers » qui proposent une sélection unique de produits de saison : fruits et légumes, viande et charcuterie, poisson, volaille, mais aussi fromages, boissons, fleurs, chocolat et pain à base de levain maison. Cru suit le rythme des saisons et apporte l'authenticité sous un jour contemporain en proposant des produits ordinaires d'une extraordinaire qualité. Des collaborateurs qualifiés y présentent leurs produits sous leur forme la plus pure, prêts à consommer ou dans des préparations de qualité. Les clients peuvent, à loisir, se livrer à des dégustations sur place. À Gand et Overijse, ils peuvent se rendre dans le coin resto Cuit attendant pour y prendre le petit-déjeuner, le lunch, un café ou un apéritif. Le Cru d'Anvers Groenplaats dispose d'un coin repas simple pour le petit-déjeuner ou les en-cas.



Une progression constante du chiffre d'affaires

- Cru se félicite de la progression du chiffre d'affaires réalisée tout au long de l'exercice, notamment grâce à l'afflux de nouveaux clients et à la hausse des dépenses alimentaires consécutivement à l'apparition de la pandémie de COVID-19 en mars.
- Après avoir quitté la périphérie de la ville, le marché Cru a connu un nouveau départ sur la Groenplaats, dans le centre d'Anvers. La forte affluence des lieux s'est traduite par un doublement du nombre de clients et par une diminution du panier d'achat moyen. En effet, il faut du temps pour que les courses chez Cru rentrent dans les habitudes et s'accompagnent d'une augmentation du panier d'achat.
- La fin d'année a été soutenue par un assortiment bien étudié, un service d'enlèvement ponctuel et des coaches de fête (qui ont aidé les clients à composer leur menu dans les marchés).
- Cru entend élever la fréquence des visites en magasin, notamment grâce à des actions mensuelles de fidélité assorties de produits gratuits pour les clients fidèles.
- Depuis mars 2020, Cru teste deux nouveaux services : un service d'enlèvement gratuit sur le marché proprement dit et une livraison à domicile (payante) assurée par les coursiers de Cargo Velo. [En savoir plus](#)



Marque forte

Six ans après l'ouverture de son premier marché à Overijse, la marque Cru a assuré son positionnement et compte trois sites ainsi qu'une fidèle clientèle. Les habitués s'y rendent généralement le week-end tandis que les deux marchés urbains attirent également de nombreux passants durant la semaine. Durant l'exercice écoulé, Cru a accueilli chaque semaine **250 nouveaux clients** en moyenne. Fermement convaincu du potentiel de la formule, Cru prévoit l'ouverture d'un quatrième marché à l'ouest de Bruxelles en 2022, qui réunira sous un même toit le meilleur des trois autres marchés.

Investissements dans l'efficacité

L'année dernière, Cru a œuvré sans relâche à la maîtrise de ses coûts et a réussi à hisser sa rentabilité au niveau supérieur.

- De plus en plus de **commandes** font l'objet d'un **traitement centralisé**, réduisant ainsi leur prise en charge par chaque marché séparément. Ainsi, les marchés peuvent se consacrer davantage au service à la clientèle.
- Au fil du temps, Cru parvient à établir des **prévisions plus précises**, ce qui réduit la fréquence des ruptures de stock et des excédents auxquels les marchés sont confrontés.
- Cru tire davantage profit des points forts du groupe et de son **expertise** en matière de qualité, de durabilité, de politique des prix, etc.
- À présent que les coûts sont sous contrôle, Cru entend en priorité développer le **savoir-faire** et améliorer la stabilité des équipes.



° 2001



EUR 1.010 millions de chiffre d'affaires commun à OKay, Bio-Planet et Cru (+6,0%)



31 magasins



650 m² de surface commerciale moyenne



6.000 références



Plus de 500 collaborateurs en ÉTP



Vrai et bon



bioplanet.be



Bio-Planet est une chaîne de supermarchés proposant un vaste assortiment de produits biologiques et écologiques. Ses points forts sont l'espace fraîcheur et le comptoir traiteur, qui proposent une offre de qualité, composée de viande, de fromages, de préparations et de produits végétariens. Sous sa devise « Vrai et bon », Bio-Planet entend inciter ses clients à vivre, manger et profiter de la vie en toute connaissance de cause. Et ses collaborateurs compétents leur apportent aide et conseils en magasin. Pour l'aménagement de ses succursales, Bio-Planet recourt le plus possible à des techniques et matériaux respectueux de l'environnement.



[Trouvez votre magasin](#)



Le marché du bio poursuit sa croissance

Le marché de l'alimentation bio poursuit sa croissance, porté par l'émergence de magasins spécialisés en milieu urbain et par des assortiments plus étoffés dans les supermarchés conventionnels. Dans ce cadre, Bio-Planet demeure le seul acteur à proposer plus de **6.000 produits biologiques et écologiques**. Notre spécialiste du bio est également pionnier en matière de durabilité et de produits innovants, le plus souvent en étroite collaboration avec des cultivateurs et des producteurs. Enfin, la chaîne de supermarchés met tout en œuvre pour informer au mieux ses clients et rendre les produits bio plus accessibles au grand public.

Bio-Planet est particulièrement satisfait des résultats enregistrés durant le dernier exercice. La hausse du chiffre d'affaires était conforme aux attentes, notamment grâce à l'ouverture de deux nouveaux magasins et à l'afflux de nouveaux clients dans le réseau existant. Par ailleurs, les clients ont vu en Bio-Planet un **refuge** durant la crise du coronavirus COVID-19. Le chiffre d'affaires généré par le biais de Collect&Go a continué à progresser grâce à l'extension du réseau et aux actions visant à promouvoir le service.

Le panier a connu une légère baisse, principalement en raison des diminutions de prix qui ont touché de nombreux produits de base.

Comme prévu, l'expansion se poursuit en Wallonie, avec l'ouverture de nouveaux magasins à Liège et à Corbais. Les produits sains, locaux et bio gagnent sans cesse en importance auprès du consommateur wallon.

Bio-Planet compte à présent 31 magasins et entrevoit un potentiel d'une cinquantaine de magasins en Belgique.



- 2 nouveaux magasins : Liège et Corbais
- Ventes en ligne sur Collect&Go :
 - Choix parmi plus de 4.000 produits
 - 127 points d'enlèvement



Exclusivité : du basilic issu de l'agriculture verticale

En exclusivité chez Bio-Planet depuis mars 2020 : du basilic frais, à l'empreinte environnementale minimale, issu de la propre « ferme verticale » de Colruyt Group.

Bien que les plantes aromatiques fraîches soient dépourvues de label bio, elles méritent assurément une place au sein de l'assortiment. Ces plantes sont cultivées sans pesticides à partir de semences biologiques, sur un substrat à base de flux résiduels organiques. Ce système de culture peu énergivore est intégralement alimenté par de l'électricité verte produite localement, consomme 90% d'eau en moins et nécessite une superficie 20 fois moindre que la culture classique.

La qualité demeure donc constante tout au long de l'année, indépendamment des conditions météorologiques. Les clients de Bio-Planet ont participé à l'élaboration du goût frais et prononcé du basilic.

Le spécialiste du bio entend débiter la vente de coriandre issue de l'agriculture verticale d'ici la fin 2020. [En savoir plus](#)



Une politique des prix pour du bio plus accessible

Bio-Planet entend faciliter l'accès à une alimentation saine et réfléchie. Différentes actions et communications sont à l'œuvre sous la devise « Le compte est bon ».

- Une **réduction significative des prix** initiée à l'été 2019 et touchant environ 500 produits de base fréquemment achetés, principalement de la viande, des fruits, des légumes, du pain, etc.
- L'extension constante de la marque maison **Boni Bio**, riche d'environ 400 produits à l'excellent rapport qualité-prix.
- Des **promotions** mensuelles plus pertinentes et plus intéressantes, tout au long de l'année, grâce à des prix serrés pour toutes les marques bio populaires. Des actions d'épargne pour des produits gratuits, etc.

Bio-Planet ne cache pas que les produits bio se révèlent actuellement bel et bien plus chers que les produits conventionnels. Cependant, le prix payé est largement compensé par la durabilité, la qualité et la saveur.

« Il y a une planète B »

Tel était le thème de la campagne d'image à grande échelle menée entre octobre 2019 et fin janvier 2020 sur plusieurs chaînes de télévision, médias sociaux et canaux propres. Le message adressé au grand public était le suivant : « si vous souhaitez faire vos courses de manière saine, respectueuse et écologique, vous pouvez faire la différence avec Bio-Planet ». La campagne couvrait des thèmes, tels que la santé, le bien-être animal, l'écologie, le commerce équitable et le goût. Ainsi, Bio-Planet s'est assuré une visibilité record, de nombreux retours positifs et une notoriété dont l'étendue n'est plus à démontrer.





Un assortiment durable et innovant

L'assortiment connaît un taux de renouvellement élevé, car Bio-Planet collabore activement à la mise sur le marché de produits innovants et encore plus durables.

- Les premiers burgers et garnitures à base de **soja** belge, sous la marque maison Boni Bio. Bio-Planet soutient ainsi la culture et la transformation bio locales. [En savoir plus](#)
- De la **viande de porc et de bœuf** biologique 100% belge. Découpée, transformée et conditionnée par Colruyt Group Fine Food.
- Un nouveau meuble pour des courses **sans emballage**. Les clients remplissent eux-mêmes leurs contenants avec 25 sortes de fruits secs, noix, céréales de petit-déjeuner et graines.
- Du poisson frais durable, tel que le bar oméga de Kruishoutem ou le Dutch Yellowtail de Zélande. Des dés de tempeh à base de lupin et préparés en Belgique. Introduction de fleurs et de plantes.
- Davantage d'**ancrage local** : chaque magasin compte une trentaine de références issues de producteurs locaux.

Le nouveau comptoir traiteur est arrivé !

Bio-Planet s'efforce de trouver le parfait équilibre entre service et libre-service pour la viande fraîche, la charcuterie, les produits végétariens, les préparations et le fromage. Le magasin de Corbais a réceptionné en primeur un comptoir traiteur au concept novateur, dont les trois quarts de l'espace sont consacrés au service et un quart aux produits (frais) préemballés. Libre-service pour les clients pressés, service et découpe à la demande pour ceux qui ont plus de temps.

Des informations encore plus complètes et une expérience améliorée

Depuis novembre 2019, le **Nutri-Score** des produits figure également sur les étiquettes de prix, de même que des icônes identifient les aliments sans lactose, sans gluten et véganes. Une primeur belge qui permet des choix alimentaires en connaissance de cause.

« **Produit régional** » : dans chaque magasin, environ cinq fournisseurs de la région ont raconté la genèse de leurs produits, dégustations et fortes remises à l'appui. Un événement apprécié qui rapproche clients et partenaires.

De nouvelles publications qui regorgent d'informations, de conseils et d'**inspiration** : le carnet « Veggie et végane » et le deuxième Journal du pain.

Bee Happy, l'action d'épargne pour bombes de graines, peluches et un album d'autocollants, a sensibilisé le public à l'importance des abeilles en l'incitant à semer des fleurs.



° 1996



EUR 557 millions de chiffre d'affaires ⁽¹⁾



87 magasins, 85 points d'enlèvement Collect&Go



750-1.000 m² de surface commerciale moyenne



7.500 référence food, 3.000 non-food



Plus de 1.850 collaborateurs en ÉTP



42 stations DATS 24



Tout simplement l'essentiel



colruyt.fr

(1) L'exercice 2019/20 compte 12 mois, contre 15 mois pour l'exercice précédent (01/01/2018 – 31/03/2019).

colruyt
prix · qualité



[Trouvez votre magasin](#)

Colruyt Prix Qualité regroupe tout ce dont les clients ont besoin dans le cadre de leurs achats hebdomadaires avec en plus tout le confort procuré par l'offre claire d'un supermarché de proximité. La formule propose le prix le plus avantageux des environs pour les produits de marques nationales. Colruyt Prix Qualité fait la part belle aux produits frais de qualité, tels que les fruits et légumes, la viande, la charcuterie et le pain. L'assortiment de vins, l'offre croissante en produits bio et sa vaste gamme de produits régionaux constituent ses autres atouts. Pratiquement tous les magasins disposent d'un point d'enlèvement Collect&Go.

La contribution des stations DATS 24 françaises est intégrée dans le chiffre d'affaires de Colruyt Prix Qualité.



Un chiffre d'affaires en croissance constante

Tout comme les années précédentes, Colruyt Prix Qualité peut se féliciter de clôturer un exercice particulièrement réussi. Le chiffre d'affaires comparable a augmenté de 4,5%, carburants compris, et de 6,2% hors carburants. La croissance du chiffre d'affaires s'est révélée supérieure à la moyenne du marché. Après un été (chaud) des plus favorables, l'action d'épargne « Crazy Days » a entraîné une augmentation du panier d'achat au second semestre. La restriction de la liberté de mouvement induite par la crise du coronavirus COVID-19 durant le dernier mois de l'exercice a mis au premier plan les magasins de proximité comme Colruyt, générant de ce fait une augmentation des ventes, l'arrivée de nouveaux clients et un accroissement de la notoriété.

L'exercice écoulé a vu une légère inflation s'imposer après des années de déflation, notamment en raison de la promulgation de la loi EGALIM en février 2019. La marge minimale imposée de 10% et le pourcentage maximal de réduction de 34% ont significativement relâché la pression promotionnelle à l'œuvre sur le marché alimentaire français. La loi restera certainement d'application jusqu'en février 2021.

La chaîne de magasins de proximité peut se targuer d'avoir réussi à proposer à ses clients des prix encore plus serrés tout en maîtrisant admirablement sa structure de coûts.

Colruyt s'épanouit à merveille dans un climat social qui privilégie les initiatives locales à la grande distribution, une politique qui profite à la fois aux supermarchés de plus petite envergure et aux magasins spécialisés.



- 3 nouveaux magasins : Frontenex, Miserey-Salines et Delme
- 3 magasins transformés : Is-sur-Tille, Pontarlier et Givry
- 5 nouveaux magasins prévus durant le prochain exercice : Saint-Étienne, Belleville-en-Beaujolais, Saint-André-les-Vergers, Uxegney et Bonnefamille.



Doublément de la capacité logistique

Afin d'assurer la croissance future de l'activité commerciale, un plan ambitieux a été élaboré en vue du doublément de la capacité logistique.

- En février 2019 ont débuté les travaux d'un nouveau centre de distribution de **12.000 m²** à Gondreville, près de Nancy. Le site sera principalement dédié aux produits frais et à forte rotation. Programmée pour début 2021, sa mise en service garantira un approvisionnement des magasins du nord-est de la France nettement plus rentable et respectueux de l'environnement.
- Les premiers contrats ont été signés en préparation à la construction d'un nouveau siège et d'un centre de distribution d'une capacité maximale de **25.000 m²** à proximité de la ville de Dole. La mise en service est prévue en 2023.
- Après l'ouverture de Dole, l'actuel centre de distribution tout proche de Rochefort sera intégralement dédié aux produits à faible rotation.

Du pain frais s'il vous plaît

Le consommateur français accorde de l'importance à la disponibilité de pain frais. En 2019, une boulangerie traditionnelle préparant sa propre pâte a été installée dans deux magasins Colruyt, amenant le total à onze. Les autres magasins neufs ou rénovés disposent d'un « point chaud », où divers pains sont cuits plusieurs fois par jour.



Davantage de viande en libre-service

Afin notamment de pallier la pénurie de bouchers qualifiés en France, Colruyt transforme progressivement le service en libre-service. Traditionnellement, la boucherie propose en moyenne encore 80% de la viande et de la charcuterie en service. À terme, Colruyt entend réduire ce pourcentage, principalement en instaurant en partie le « frais préemballé » en charcuterie. Naturellement, les bouchers restent disponibles pour découper la viande fraîche conformément aux souhaits du client.



Un identifiant, un mot de passe

Depuis la mi-2019, les clients peuvent s'identifier sur les sites web de Colruyt et Collect&Go avec les mêmes données de connexion. Sur son espace personnel, le client peut aisément adapter les données de son profil, paramétrer ses préférences, demander ou bloquer une carte de réduction Colruyt Plus, etc. Il y trouvera également un aperçu de ses derniers achats et les réponses aux questions les plus fréquentes. Le système est en tout point conforme à la législation RGPD et assure au client de la transparence en même temps qu'un droit de regard sur les données conservées le concernant.




Un premier magasin en Savoie

- Colruyt a inauguré son dernier magasin en date à **Frontenex**, près d'Albertville. Ce magasin de nouvelle génération est par la même occasion le premier à s'implanter dans le département de la Savoie.
- Le magasin de **Bethoncourt** a définitivement fermé ses portes en mars 2020. Le potentiel commercial de la location ne justifiait pas les investissements à consentir dans une indispensable rénovation. Les 13 collaborateurs ont pu rejoindre les équipes des magasins Colruyt des environs.
- Le nombre d'ouvertures de nouveaux magasins sera calqué sur le planning d'expansion logistique dans les années à venir.



° **1994** achat de Droomland,
rebaptisé Dreamland en 2002

 **EUR 253 millions** de chiffre d'affaires commun
à Dreamland, Dreambaby et Fiets! (+6,7) ⁽¹⁾

 **45 magasins**

 **1.600 m²** de surface commerciale moyenne

 **60.000** références en magasin et en ligne

 **Plus de 850** collaborateurs en ÉTP

 **Tout est plus marrant en jouant**

 **dreamland.be**

(1) Fiets! y compris à partir de l'exercice 2019/20



Dreamland propose une vaste gamme de jouets, jeux d'extérieur, meubles de jardin, fournitures scolaires, multimédia et jeux vidéo, chambres d'enfant, livres, bandes dessinées, etc. Dreamland entend inspirer les enfants et leur famille à prendre davantage de plaisir ensemble. La formule dispose de magasins classiques et d'un webshop. Les clients peuvent enlever leurs réservations en ligne dans un magasin Dreamland, Colruyt ou OKay, ou dans un point d'enlèvement Collect&Go, à moins d'opter pour la livraison à domicile. Dreamland est le leader du marché belge dans la vente de jouets.

Le chiffre d'affaires en ligne de Dreamland est intégré dans la formule de magasins où il a été procédé à l'enlèvement des marchandises.

 [Trouvez votre magasin](#)

Le coronavirus déplace le chiffre d'affaires vers le commerce en ligne

Tous les magasins Dreamland ont fermé leurs portes à la mi-mars 2020. Dès lors, l'enseigne a assisté à un transfert massif de son chiffre d'affaires vers le webshop, qui a enregistré jusqu'à six fois plus de réservations que d'ordinaire.

Les clients ont majoritairement opté pour la livraison à domicile. Une grande partie des réservations a été livrée et comptabilisée durant le mois d'avril, donc en dehors de l'exercice écoulé.

Un nombre significatif de collaborateurs de Dreamland s'est porté volontaire pour prêter main-forte aux magasins alimentaires, à la logistique ou à la production ; seul un nombre limité d'entre eux a été mis en chômage technique temporaire.

Les magasins Dreamland ont rouvert leurs portes le 11 mai, en tenant compte des obligations liées au coronavirus COVID-19.



- 3 nouveaux magasins : Mouscron, Marche-en-Famenne et La Louvière.
- 2 nouveaux magasins prévus durant le prochain exercice : Sambreville et Hasselt.



Réservation et enlèvement aisés

Grâce au nouveau service Click&Collect, les clients peuvent aisément réserver des articles provenant du stock du magasin et les y retirer dans les trois heures. Ce service connaît une popularité croissante, y compris auprès des nouveaux clients ou des clients qui n'avaient encore jamais effectué d'achat en ligne chez Dreamland.



Dreamland a décroché pour la quatorzième fois le titre de **meilleure chaîne de magasins** dans la catégorie des jouets.



Le magasin de Hasselt, qui a ouvert ses portes en mai 2020, est le premier à s'intégrer dans un **complexe commercial**.



Le tout nouveau concept de magasin **inspire** davantage encore les clients et invite véritablement à la découverte, à l'expérimentation et au plaisir partagés.



Le spot publicitaire de la campagne de Saint-Nicolas a été visionné 450.000 fois sur YouTube et a bénéficié dans l'ensemble d'un accueil favorable. Dreamland intégrera davantage encore d'émotions et **d'interconnexion** dans sa communication.

Évolution du chiffre d'affaires avant la pandémie de COVID-19

- Durant l'exercice écoulé, Dreamland a vu son chiffre d'affaires progresser plus qu'honorablement, notamment grâce à l'ouverture de trois nouveaux magasins et de fortes ventes en ligne.
- Le marché du jouet accusait pourtant une légère baisse, notamment en raison de l'absence d'événement majeur (comme une Coupe du monde de football) et de nouvelles licences ou sorties marquantes dans le secteur des jeux vidéo.
- Les fermetures et les réorganisations perturbent toujours le marché belge du jouet, tandis que les magasins Dreamland gagnent de nouvelles parts de marché.

Synergie entre magasins classiques et webshop

- Au cours de ces dernières années, Dreamland a consenti de lourds investissements dans une approche multicanal concentrée sur le développement du webshop, qui représente désormais plus du quart de son chiffre d'affaires.
- Dans un même temps, Dreamland poursuit ses investissements dans son parc de magasins en vue d'un renforcement mutuel entre formule classique et commerce en ligne. Le nouvel établissement de Hasselt illustre ce propos à merveille : les clients peuvent payer et retirer rapidement leur réservation en ligne dans la zone d'enlèvement clairement délimitée à proximité de l'entrée.
- Dreamland combine le meilleur de deux mondes : la commodité de la réservation en ligne et les magasins classiques pour leurs services, conseils et événements, tels que les rencontres avec les influenceurs.
- Dreamland examine également la possibilité de collaborer avec d'autres plates-formes en ligne. Ainsi le partenariat avec la plate-forme française Fnac.fr : les clients réservent en ligne et Dreamland assure la livraison des marchandises par la poste.

Politique de prix transparente

- Dreamland met tout en œuvre pour proposer des prix bas et compétitifs, et suit quotidiennement les prix du marché.
- Dreamland pratique partout les mêmes prix, en ligne comme en magasin, et dans tous ses points de vente.



10 points de collecte pour NewStory

Les articles pour bébés et enfants gagnent sans cesse en popularité sur le marché de seconde main, à plus forte raison les pièces les plus onéreuses, telles que les poussettes, les parcs, les sièges-autos et les chaises pour enfants. Voilà pourquoi notre plate-forme en ligne de seconde main NewStory a étendu son réseau de points de collecte et d'enlèvement dans les magasins Dreamland, passant de trois à dix. Par ailleurs, NewStory organise encore régulièrement des actions de collecte dans d'autres magasins de Colruyt Group.

Les vendeurs intéressés peuvent recourir au service de seconde main pour déposer sur rendez-vous des articles répondant à une série de conditions. NewStory se charge ensuite de les proposer à la vente en ligne. Le vendeur récupère 75% du prix de vente sous la forme d'un bon de valeur Colruyt Group.

- En moyenne, NewStory propose **un millier** de produits à la vente.
- Plus de **85%** des articles déposés trouvent preneur.
- Depuis avril 2018, ce sont déjà plus de **9.500** produits qui ont changé de main.



° **2001**



EUR 253 millions de chiffre d'affaires commun à Dreamland, Dreambaby et Fiets! (+6,7%) ⁽¹⁾



29 magasins et **6 shops** dans des magasins Dreamland



600 m² de surface commerciale moyenne



8.000 références dans les magasins et sur le webshop



Plus de 300 collaborateurs en ÉTP



Le meilleur départ pour vous et votre bébé



dreambaby.be

(1) Fiets! y compris à partir de l'exercice 2019/20



Trouvez votre magasin

Dreambaby est le principal acteur national sur le marché belge des articles pour bébés et propose une vaste gamme de qualité à prix serrés pour les bébés et les tout-petits jusqu'à 30 mois. Les magasins et le webshop proposent des produits de la plupart des grandes marques et de la marque maison Dreambee. Particulièrement prisées, les listes de naissance peuvent être composées et gérées par les clients tant en ligne qu'en magasin. Les réservations en ligne peuvent être retirées dans plus de 350 points d'enlèvement dans des magasins Colruyt ou OKay, ou livrées à domicile. Dreambaby se distingue par son accompagnement personnalisé et les conseils prodigués par des collaborateurs chevronnés.

Le chiffre d'affaires en ligne de Dreambaby est intégré dans la formule de magasins où il a été procédé à l'enlèvement des marchandises.





Belle croissance du chiffre d'affaires

En dépit de la concurrence persistante sur le marché, Dreambaby a enregistré une belle progression de son chiffre d'affaires, grâce notamment aux six magasins ouverts et rénovés. Le spécialiste des articles pour bébés a investi massivement dans les canaux numériques afin d'aiguiller plus aisément vers Dreambaby les clients recherchant des produits, services ou informations en ligne. Cette initiative s'est traduite par une croissance du chiffre d'affaires en ligne, une hausse de la fréquentation dans les points de vente et une augmentation des ventes en magasin. La croissance a par ailleurs été portée par un taux de natalité en légère hausse. Le chiffre d'affaires se répartit équitablement sur les listes de naissance et les ventes ponctuelles.

Des livraisons à domicile dopées par le coronavirus

- Les 29 magasins de l'enseigne ont fermé leurs portes à la mi-mars 2020.
- Dreambaby a pris l'initiative de livrer gratuitement à domicile les articles réservés et payés des listes de naissance actives. Un confort et une simplicité particulièrement appréciés des clients.
- Un nombre significatif de collaborateurs de Dreambaby s'est porté volontaire pour prêter main-forte aux magasins alimentaires, à la logistique ou à la production ; seul un nombre limité d'entre eux a été mis en chômage technique temporaire.
- Les magasins Dreambaby ont rouvert leurs portes le 11 mai, en tenant compte des obligations liées au coronavirus COVID-19.



Réservation et enlèvement aisés

Grâce au nouveau service Click&Collect, les clients peuvent aisément réserver des articles provenant du stock du magasin et les y retirer dans les trois heures. Ce service connaît une popularité croissante, y compris auprès des nouveaux clients ou des clients qui n'avaient encore jamais effectué d'achat en ligne chez Dreambaby.

Un nouveau concept de magasin apprécié

- **Expérience en magasin** améliorée, aménagement clair et ordonné : le nouveau concept de magasin met l'assortiment davantage en valeur. Un agencement plus intéressant, avec au centre la caisse et la borne d'information, à l'arrière les catégories de destination, telles que les sièges-autos, et à l'avant des articles tels que les vêtements.
- Le nouveau concept a été déployé dans six magasins, qui, dès l'ouverture, ont enregistré de **meilleurs chiffres de croissance**.
- Ce succès renforce Dreambaby dans sa conviction de l'importance des magasins classiques en combinaison avec un service personnalisé professionnel, une vitrine en ligne et un webshop.
- Dreambaby entrevoit également un potentiel pour de nouveaux magasins dans le centre des grandes villes.



° 1983



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



24.000 articles non-food



Environ 70 collaborateurs en ÉTP



collishop.be

Collishop



Trouvez votre
point d'enlèvement

Collishop est la principale plate-forme belge de commerce en ligne. La boutique en ligne se distingue par l'étendue de son assortiment, sa garantie des meilleurs prix et un vaste réseau de points d'enlèvement. Les clients retirent leurs réservations dans un magasin Colruyt, OKay ou Dreamland, ou dans un point d'enlèvement Collect&Go. Ils peuvent également opter pour la livraison à domicile.

Collishop Professional est actif sur le marché professionnel et propose aux entreprises et organisations divers programmes leur permettant de récompenser leurs clients, collaborateurs ou partenaires.

Le chiffre d'affaires en ligne de Collishop et Collishop Professional est repris dans la formule de magasins où il a été procédé à l'enlèvement des marchandises.



En phase avec le marché



Durant l'exercice 2019/20, la croissance du chiffre d'affaires de Collishop s'est poursuivie, en phase avec un marché en ligne florissant. Les périodes chargées coïncidaient notamment avec la fin d'année, le Black Friday et les journées colossales organisées en avril et septembre, désormais partie intégrante de la vie du consommateur.



Le confinement imposé par le coronavirus COVID-19 a généré un accroissement de l'activité durant les dernières semaines de l'exercice. Le nombre de réservations a augmenté de moitié, principalement dans les assortiments Home Organising et Arts de la table. La logistique a temporairement reçu le renfort d'une centaine de collaborateurs afin de pouvoir traiter notamment la demande de machines à pain et de petit électroménager. Durant cette période, les clients se sont par ailleurs tournés massivement vers la livraison à domicile. Une grande partie des réservations a été livrée et comptabilisée durant le mois d'avril, donc en dehors de l'exercice écoulé.

Un centre de distribution bien rodé

- En septembre 2019, Collishop, Dreamland et Dreambaby ont mis en service un centre de distribution commun de 17.500 m². Cette surface utile supplémentaire permet à la boutique en ligne de gérer plus efficacement les pics de réservations.
- Le déménagement s'est déroulé sans encombre. Différents projets sont en cours en vue d'une préparation encore plus efficace.





° **2019** reprise par Colruyt Group



EUR 253 millions de chiffre d'affaires commun à Dreamland, Dreambaby et Fiets! (+6,7%) ⁽¹⁾



13 magasins disposant d'une salle d'exposition et d'un atelier, dont 5 proposant une vaste gamme d'articles de sport



800 à 1.200 m² de surface commerciale moyenne



Plus de 1.600 vélos et 13.500 pièces détachées, accessoires et vêtements.

2.500 vélos de stock en permanence



Environ 75 collaborateurs en ÉTP



Votre compagnon de route



fiets.be

(1) Fiets! y compris à partir de l'exercice 2019/20

fiets!



[Trouvez votre magasin](#)

Fiets! a pour vocation de permettre au plus large public possible de profiter de son vélo l'esprit tranquille. L'entreprise propose un vaste assortiment composé d'une vingtaine de grandes marques, pour les déplacements domicile-lieu de travail comme pour le sport et les loisirs. Sa gamme s'étend des vélos classiques aux vélos électriques et trottinettes, en passant par les accessoires et autres tenues cyclistes. Ses magasins spacieux et agréables, son site web de commande, l'expertise et la serviabilité de ses collaborateurs, et, naturellement ses ateliers d'entretien et de réparation, constituent ses principaux atouts. Fiets! s'adresse aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises et réalise la majorité de son chiffre d'affaires dans la vente de vélos électriques. Le magasin spécialisé propose également de nombreuses animations, telles que les festivals pour vélos électriques à côté des magasins.





Totalement intégré au groupe

Après avoir acquis une participation de 75% en avril 2019, Colruyt Group a augmenté à 100% sa participation dans l'entreprise en novembre. Cet investissement cadre avec l'ambition affichée par le groupe de répondre à l'évolution des besoins du consommateur et d'encourager la mobilité durable.

Cette reprise a notamment permis au spécialiste du vélo de démarrer sur les chapeaux de roue et d'étendre son réseau de 11 à 13 magasins.

Fiets! a réagi immédiatement à la pandémie de COVID-19 en fermant ses magasins dès la mi-mars 2020. Grâce aux livraisons à domicile des vélos neufs et réparés, l'entreprise a pu tout de même réaliser un tiers de son chiffre d'affaires ordinaire. À Malines, l'équipe a également gratifié 140 prestataires de soins d'un entretien gratuit. Les magasins ont rouvert leurs portes le 11 mai, en tenant compte des obligations liées au coronavirus COVID-19. [En savoir plus](#)



- Nouveaux magasins à Leeuw-Saint-Pierre et Dixmude
- Exercice 2020/21 : deuxième magasin à Gand

À la vitesse supérieure

L'équipe dynamique de Fiets! a multiplié les initiatives durant le dernier exercice.

- Élargissement significatif de l'assortiment. Lancement de la marque maison **Hiron** : la qualité belge à prix serré.
- **Tom Boonen**, icône du cyclisme, a été recruté comme ambassadeur.
- Déménagement vers un nouveau siège à **Merelbeke**.
- Une communication marketing en ligne et en magasin plus intense, notamment au travers de l'E-bike Magazine débordant d'informations et d'**inspiration**.

Un guichet unique pour les clients professionnels

- L'équipe B2B traite avec les sociétés de leasing et directement avec les entreprises.
- Fiets! propose aux clients professionnels un bel assortiment pour leurs déplacements domicile-lieu de travail, ainsi qu'un service complet : conseils d'achat, soutien fiscal, formations à la maîtrise de la conduite, ainsi qu'un bus-service qui se rend sur place pour les entretiens et les réparations.
- Durant le dernier exercice, Fiets! est devenu fournisseur de Colruyt Group et a convaincu de nouveaux clients Corporate, notamment grâce aux contacts noués avec le réseau du groupe.



**ZEB, PointCarré, The Fashion Store et
ZEB For Stars : 114 magasins**

Participations dans le commerce de détail

ZEB est la principale chaîne multimarque dans la mode pour hommes et dames en Belgique. ZEB propose plus de 70 marques, son webshop zeb.be rencontre un vif succès et ses magasins sont équipés d'écrans de commande pratiques.

Le groupe ZEB comprend également les chaînes multimarques PointCarré, ZEB For Stars et The Fashion Store.

Les quatre concepts de magasin s'adressent à des groupes cibles relativement larges et leur complémentarité leur permet de couvrir un vaste spectre du secteur de la mode. ZEB se veut quelque peu plus jeune et en vogue, The Fashion Store et PointCarré jouent davantage la carte des conseils et du style personnalisé, tandis que ZEB For Stars cible les enfants. En dépit d'un marché de la mode des plus concurrentiels, les quatre enseignes sont parvenues à se maintenir, voire à réaliser une progression appréciable de leur chiffre d'affaires.



Une jolie croissance sur un marché difficile

La chaîne multimarque ZEB poursuit sa croissance et a réalisé durant l'exercice 2019/20 de meilleures ventes dans ses magasins comme en ligne, avec livraison à domicile ou enlèvement en magasin.

L'expansion n'était pas en reste avec un premier établissement au Grand-Duché de Luxembourg. ZEB continue de jouer la carte de l'assortiment tendance en sélectionnant les marques en vogue et les cocréations réalisées avec des influenceuses, telles que Laurentine van Landeghem et Eline De Munck. ZEB a également multiplié les événements, notamment avec une boutique éphémère sur le Meir à Anvers et les Men's Nights avec Tom Waes.



- 70 magasins
- 1 nouveau magasin : Bettembourg au Grand-Duché de Luxembourg
- 1 magasin transféré vers un nouveau site : Termonde
- Potentiel de 100 magasins en Belgique



À la mesure du groupe cible

La chaîne multimarque assortie d'un webshop pour enfants entre 2 et 16 ans a ouvert un nouveau magasin à Torhout, ce qui porte le total à cinq établissements. La marque et le concept de magasin ont été revus afin de se rapprocher davantage encore de l'image de ZEB. Parallèlement, ZEB For Stars a gratifié son groupe cible d'une expérience sur mesure, notamment grâce au coin Instagram en magasin, aux réunions Tik Tok ou encore aux rencontres avec l'influenceur Stien Edlund.

THE FASHION STORE

Un test réussi dans un centre commercial

Durant cet exercice, The Fashion Store a ouvert des magasins à Torhout et à Genk, portant le nombre total à onze points de vente. Tous les établissements sont équipés de luxueuses cabines d'essayage ainsi que d'un espace dédié aux conseils professionnels, à l'image du nouveau concept introduit en 2018. L'établissement de Genk est le premier à s'installer dans un centre commercial, un choix gagnant aux yeux des clients. Les autres points de vente du groupe ZEB se situent généralement le long de voies d'accès fréquentées et dans des parcs d'activité commerciale.

PointCarré

Le nouveau webshop est en ligne

PointCarré a œuvré sans relâche à son intégration dans le groupe ZEB et a adopté les systèmes de ZEB pour la caisse, l'informatique et la logistique. Au printemps 2020, la chaîne de magasins a lancé son tout nouveau webshop. PointCarré compte 28 établissements, dont un en France. L'enseigne compte poursuivre son expansion en priorité en Wallonie.

MyUnderwear24

Le webshop MyUnderwear24 vend un vaste assortiment de sous-vêtements et vêtements de nuit de grandes marques à prix serrés.

Participations



En Belgique, Newpharma est le plus gros acteur en ligne proposant des produits de parapharmacie et en délivrance libre à prix abordables. Le webshop est actif dans douze pays.

Sur un marché européen de la parapharmacie en ligne concurrentiel, Newpharma a réalisé durant le dernier exercice une nette progression de son chiffre d'affaires, notamment grâce à l'accroissement des ventes réalisées en Belgique auprès de nouveaux clients et de clients existants, mais aussi à l'afflux de nouveaux clients en France et aux Pays-Bas. Scellée l'année passée, l'entente avec le partenaire suisse a également connu son plein développement.

Afin de hisser le service au client au niveau supérieur, l'entreprise a investi en 2019 dans plusieurs nouveaux outils marketing. L'achat des produits a été optimisé et les assortiments ont été davantage adaptés aux différents pays. Ces efforts se poursuivront en 2020 et contribueront à une nouvelle progression du chiffre d'affaires. Afin de mettre toutes les chances de son côté, Newpharma procédera à une réorganisation de ses activités et entamera, au second semestre 2020, la construction d'un nouveau centre de distribution à Liège. De plus, l'entreprise reste à l'affût de nouvelles opportunités dans d'autres pays européens.



En août 2019, Colruyt Group a acquis une participation minoritaire de 23,7% dans Scallog, une entreprise française florissante, spécialisée dans les solutions robotiques logistiques (« Scalable Logistics »). Scallog optimise le processus de préparation des centres de distribution logistiques grâce à des robots intelligents et à des solutions logicielles intégrées.





- ° **2003** Spar Retail
- ° **2014** Retail Partners Colruyt Group



209 magasins Spar
78 magasins Alvo
102 autres magasins indépendants,
dont 25 Mini Market



Plus de 750 collaborateurs en ÉTP



retailpartnerscolruytgroup.be

RETAIL PARTNERS COLRUYTGROUP

Retail Partners Colruyt Group (RPCG) détient la licence de la formule Spar pour la Belgique. Afin de souligner ce partenariat unique, RPCG a lié le logo Spar à celui de Colruyt Group. RPCG collabore intensivement avec les entrepreneurs Spar indépendants et en assure également la politique commerciale, du marketing au soutien à la vente, en plus de la logistique. RPCG se félicite de son modèle de concertation unique en son genre, en partenariat avec une délégation d'entrepreneurs élus. Ensemble, ils déterminent le rayonnement du magasin, l'assortiment, les visées commerciales et l'avenir de Spar Colruyt Group.

RPCG approvisionne également en produits frais et d'épicerie les commerçants indépendants d'Alvo et Mini Market, ainsi que d'autres petits épiciers indépendants.



Un chiffre d'affaires en légère hausse

Retail Partners Colruyt Group se montre satisfait de la progression – au-delà de ses attentes – de son chiffre d'affaires sur l'ensemble de l'exercice. Le mois de décembre s'est révélé profitable, notamment grâce aux ouvertures dominicales et au service traiteur de Spar pour les fêtes.

La croissance a également été portée par la rénovation de 10 magasins et par le scellement d'un partenariat avec 12 nouveaux entrepreneurs Spar (pour des magasins neufs et existants). Parallèlement, 10 magasins ont fermé leurs portes, ce qui a amené le nombre de magasins Spar à 209 au terme de l'exercice.

Dès le début de la crise de la pandémie de COVID-19 en mars 2020, les magasins de proximité de Spar et Alvo ont vu leur fréquentation augmenter dans de vastes proportions. RPCG a mis tout en œuvre pour approvisionner en continu tous ses entrepreneurs indépendants. En plus de l'aide apportée par des intérimaires et des étudiants jobistes, de nombreux collaborateurs de Colruyt Group ont quitté leurs bureaux pour aider à garantir la continuité des flux logistiques.

En dépit d'un marché relativement concurrentiel, RPCG a réussi à maintenir de belles marges pour les entrepreneurs Spar indépendants, notamment grâce à de meilleures conditions d'achat négociées avec les fournisseurs.

Tout comme l'année passée, les magasins Alvo ont enregistré des résultats conformes aux attentes. Les commerçants affiliés à Alvo se montrent satisfaits du service fourni par RPCG.





209 magasins (dont 161 dans la formule Spar Colruyt Group)



350-1.800 m² de surface commerciale moyenne



monspar.be



[Trouvez votre magasin](#)

Spar Colruyt Group représente la chaîne de supermarchés de proximité pour les courses quotidiennes en toute convivialité. L'enseigne propose un vaste assortiment de produits frais, un service personnalisé et des prix serrés. Grâce à leur savoir-faire et à leurs spécialités locales, les entrepreneurs indépendants apportent leur touche personnelle à leur établissement. Spar est source d'inspiration grâce à son magazine gratuit À Table et est réputé pour ses Top Deals hebdomadaires proposant 50% de remise. La plupart des magasins ouvrent aussi le dimanche. Spar a été fondé en 1932 aux Pays-Bas en tant que premier groupement de collaboration de commerçants indépendants. Avec plus de 13.100 magasins affiliés dans plus de 48 pays, Spar International constitue aujourd'hui le distributeur alimentaire qui compte le plus grand nombre de magasins au monde.





La rénovation des magasins porte ses fruits

Durant l'exercice écoulé, dix magasins Spar ont fait l'objet d'un remodelage ou d'une rénovation complète à l'intérieur et à l'extérieur, souvent assortie d'un agrandissement. Les nouveaux magasins en imposent par leur façade proéminente et leur intérieur paré d'une multitude de couleurs chaudes, leurs rayons ordonnés, leurs produits inspirants et un département de produits frais particulièrement bien achalandé. Les clients sont accueillis dans un département boulangerie des plus alléchants.

Un remodelage impose aux entrepreneurs un investissement conséquent, mais s'accompagne aussitôt d'une **progression** significative du **chiffre d'affaires**, qui affiche souvent un taux de croissance à double chiffre. La croissance des magasins ainsi rénovés se maintient au-delà de la première année suivant la réouverture. L'entrepreneur peut compter sur RPCG pour lui fournir conseils techniques, soutien commercial et crédit partiel.

Au terme de l'exercice, 38 magasins ont fait peau neuve, l'objectif étant d'atteindre les 50 magasins rénovés au prochain exercice.



- 6 nouveaux magasins : Herstal, Wervik, Oudsbergen, Péruwelz, Etikhove, Hoboken
- 10 rénovations
- 10 magasins fermés
- 3 nouveaux magasins et 5 réouvertures en 2020/21

Des supermarchés de proximité plébiscités pour leur convivialité

Si la plupart des magasins alimentaires se positionnent en matière de prix, de promotion et de qualité, les supermarchés de proximité Spar Colruyt Group entendent également jouer la carte de la convivialité et ainsi se démarquer véritablement. Comme un endroit où règne une atmosphère de marché et où les clients se sentent comme à la maison.

Spar s'y emploie par le remodelage de ses magasins et au travers d'actions ludiques interactives, souvent teintées de durabilité. Ainsi, lors d'un concours organisé durant le dernier exercice, deux vélos électriques pouvaient être remportés dans chaque supermarché. Par ailleurs, les clients de quatre magasins-tests ont apporté leur soutien à une action de financement participatif pour l'achat de défibrillateurs cardiaques DAE pour la communauté locale.

Un renouvellement permanent

Spar Colruyt Group adapte sans cesse sa formule et ses assortiments à l'évolution des souhaits du consommateur, souvent en collaboration avec ses fournisseurs partenaires. Voici quelques innovations inspirantes susceptibles de contribuer à l'augmentation du panier d'achat :

- Un **meuble vin** visuellement attrayant qui présente les grands vins sous leur meilleur jour. L'appareil de dégustation afférent sert les vins à la température idéale. L'app Guide des Vins aide les clients à faire le bon choix et à trouver le vin dans le rayon.
- Un assortiment de **fromages artisanaux** frais et préemballés pour les plus petits magasins ne proposant pas de fromage à la découpe. 50 entrepreneurs ont souscrit à ce partenariat, une manière rentable de proposer au consommateur un assortiment plus étendu.
- Le **concept de boulangerie** « Plus frais que frais » qui consiste à faire lever la pâte à pain sur place et qui se rapproche au plus près d'une boulangerie classique. Plus de dix magasins appliquent déjà ce concept, dont le succès est réel.
- Une offre de qualité dans les catégories « **sur le pouce** » (fruits coupés, wraps, café glacé...), apéritif (olives, charcuterie, poisson...), smoothies et jus. Une présentation commune sur un emplacement de choix.



Nouveau : « un magasin en gestion propre temporaire »

Durant le dernier exercice, RPCG a temporairement exploité quatre magasins Spar en gestion propre. Ce principe permet l'ouverture de magasins ou le maintien de leur activité en l'absence d'entrepreneur indépendant. Il est ainsi prévu le temps nécessaire, pour un magasin neuf ou rénové, de se constituer un fonds de commerce. Ou un magasin existant peut rester ouvert lorsque l'entrepreneur met un terme à son activité et qu'aucun candidat repreneur ne se présente. L'objectif demeurant de franchiser ces magasins à terme.



Une meilleure perception chez le consommateur

La formule Spar connaît un succès grandissant auprès du consommateur. C'est notamment ce qu'il ressort du rapport d'hiver GfK 2019, dans lequel Spar Colruyt Group partage la deuxième place avec OKay, juste derrière Colruyt. Spar a enregistré la meilleure progression, passant de 8,2 à 8,4 en un an.



° Coccinelle, Coccimarket et Panier Sympa, toutes trois reprises en **2004** par Colruyt Group



296 magasins affiliés. **26** Coccinelle, **93** Coccimarket et **177** Panier Sympa



1.568 commerçants indépendants



100-400 m² de surface commerciale moyenne



8.000 références



Entreprise présente sur les trois-quarts du territoire français



Plus de **200** collaborateurs en ÉTP



codifrance.fr



En France, Codifrance approvisionne en produits secs, frais et surgelés environ trois cents magasins affiliés de Coccinelle, Coccimarket et Panier Sympa. Ces supérettes situées en milieu urbain ou rural ciblent les clients qui effectuent des achats quotidiens.

Codifrance propose aux exploitants indépendants un vaste assortiment de marques nationales, maison et premier prix. Les exploitants de magasin bénéficient également d'un soutien pour la sélection de leur assortiment, le marketing, leurs communications et la fixation des prix.

Par ailleurs, Codifrance livre plus de 1.500 commerçants indépendants dans plus de 70 départements.

Joli tour de force

Codifrance ne cache pas sa satisfaction quant à l'exercice clôturé ⁽¹⁾. D'une part, la progression du chiffre d'affaires enregistrée en 2019/20 s'explique par **l'amélioration de la qualité** du parc de magasins, réalisée grâce à une stricte sélection des magasins candidats à l'adhésion et à un solide support accordé aux magasins affiliés. D'autre part, la croissance suit le marché français, où les consommateurs se tournent toujours plus vers les magasins de proximité, une tendance renforcée par la crise du coronavirus. Tous ces éléments ont donné lieu à une augmentation de la fréquence, du nombre de nouveaux clients et du panier d'achat moyen.

Codifrance a également enregistré un **gain de rentabilité** significatif grâce aux efforts permanents consentis ces dernières années, notamment en matière de suivi des débiteurs et de ratios de solvabilité des magasins affiliés. Parallèlement, les frais d'exploitation ont été maîtrisés malgré la forte augmentation des frais de transport due à la pénurie de chauffeurs.

En raison de la pandémie de COVID-19, Codifrance a vu ses activités augmenter de façon significative durant les dernières semaines de l'exercice. Grâce aux efforts exceptionnels déployés par les collaborateurs permanents et temporaires, et à la mobilisation de moyens de transport supplémentaires, l'enseigne est parvenue à assurer l'approvisionnement de ses clients.

(1) L'exercice 2018/19 comportait quinze mois (janvier 2018 - mars 2019) de résultats des activités en France alors que l'exercice 2019/20 en compte douze.

Un travail plus efficace pour un meilleur service

En février 2020, Codifrance a inauguré un nouveau système de gestion d'entrepôt (WMS - warehouse management system) pour les départements Épicerie et Surgelés. Le déploiement de l'outil dans le département Produits frais a été reporté en raison de la crise du coronavirus.

Dans les années à venir, Codifrance s'attend à ce que les flux de marchandises dans ses centres de distribution **gagnent en efficacité**. À la clé aussi : une gestion plus précise des stocks, des conditions de travail plus agréables, ainsi qu'un service clientèle de meilleure qualité, avec moins de produits manquants et une meilleure traçabilité.





° 2013



EUR 127 millions de chiffre d'affaires (+5,9%)



25.000 clients



10.000 références



Plus de 400 collaborateurs en ÉTP



solucious.be



L'entreprise de foodservice Solucious livre des produits alimentaires dans toute la Belgique à ses clients professionnels, dont la restauration sociale (écoles, hôpitaux, établissements de soins...) et l'horeca constituent les groupes cibles primaires. L'assortiment comporte des produits d'épicerie, frais et surgelés. Les clients peuvent choisir entre trois catégories de marques, lesquelles comportent, outre les marques nationales, les marques maison de Colruyt Group, soit Boni Selection et Everyday, et les marques maison de foodservice, Culino et Econom, destinées aux cuisines de collectivité. Solucious se distingue sur le marché du foodservice par sa facilité d'utilisation, une tarification cohérente et équitable, ainsi qu'une fiabilité à toute épreuve.





La fiabilité avant tout !

Solucious a œuvré sans relâche à l'amélioration de sa fiabilité. Les processus internes ont été optimisés, les accords avec les fournisseurs et les partenaires de transport perfectionnés. L'objectif étant de permettre au client de commander tout ce dont il a besoin et de lui garantir une livraison correcte et complète dans la plage horaire convenue. Sur tous ces points, Solucious obtient un score de fiabilité élevé (jusqu'à 90%), laissant la concurrence loin derrière. L'entreprise est également la seule du secteur à communiquer ces résultats à ses clients.

Un chiffre d'affaires qui croît deux fois plus vite que le marché

- Solucious a clôturé ses comptes sur un exercice particulièrement réussi. Le chiffre d'affaires a connu une progression significative, grâce principalement à une augmentation des dépenses dans l'horeca et la restauration sociale. L'horeca, qui poursuit sa professionnalisation, opte de plus en plus souvent pour la livraison.
- Solucious est non seulement parvenu à attirer davantage de clients, mais a aussi enregistré une hausse du chiffre d'affaires par livraison, hausse partiellement portée par l'inflation. L'entreprise récolte également les fruits de ses investissements, notamment dans l'amélioration de son assortiment, de sa facilité d'utilisation et de sa fiabilité.
- Les livraisons à l'horeca ont accusé un recul significatif en mars 2020 en raison de la crise du coronavirus. Abstraction faite de l'effet lié à la pandémie de COVID-19, le chiffre d'affaires de Solucious a progressé de 7,3%.
- En mars 2020, Solucious a signé des conventions avec plus de dix grands hôpitaux belges. Afin d'apporter son soutien aux membres du personnel médical, Solucious a livré sans supplément les réservations de chaque hôpital sur place.

[En savoir plus](#)





Nouveau : remise par quantité

Les clients voient à présent de manière plus transparente les différents avantages octroyés par les commandes en plus grandes quantités. Naturellement, les commandes à la pièce sont toujours possibles.

Les clients sensibles au prix peuvent également réaliser des économies en adaptant leur infrastructure afin de raccourcir le plus possible les délais de livraison.

Une rentabilité élevée

- Grâce à la remise par quantité, de plus en plus de clients commandent des quantités plus importantes, ce qui améliore l'efficacité de la préparation.
- L'efficacité interne s'améliore en permanence elle aussi grâce à la collecte et au traitement d'un plus grand nombre de données relatives aux temps de transport et aux délais de livraison sur les smartphones des livreurs.
- La fermeture du hub régional de Machelen a entraîné une diminution des frais de transport. Tous les collaborateurs ont été réaffectés sur d'autres sites.



Un confort accru

- Les clients peuvent maintenant adapter leurs réservations, les données de livraison, introduire des retours, etc. sur le site web de commande. Les appels téléphoniques sont donc désormais superflus. La fonction de recherche a également été optimisée. Et le libre-service rencontre un vif succès : pas moins de 90% des clients passent commande en ligne.
- Solucious propose un nombre croissant de produits de foodservice dédiés et, par la même occasion, se profile davantage encore comme un guichet unique pour les cuisines de collectivité et l'horeca.

Formation, inspiration et échange

En collaboration avec les fournisseurs, Solucious a organisé à l'intention des cuisines de collectivité quatre roadshows, à savoir une compilation de formations obligatoires sur les normes HACCP ou l'hygiène, et de sessions d'inspiration consacrées à la limitation des déchets ou à la cuisine végétarienne. Les clients ont aussi apprécié l'échange de connaissances et d'expérience avec leurs collègues.



° 1972

EUR 715 millions de chiffre d'affaires (+3,0%)

133 stations, dont 76 proposant du CNG

100 sites de magasins équipés de bornes de recharge

Plus de 40 collaborateurs en ÉTP

Le plein malin

dats24.be

DATS 24

 [Trouvez votre station](#)

En Belgique, DATS 24 propose l'ensemble des carburants conventionnels et énergies alternatives : essence, diesel, gaz naturel pour véhicules (CNG), électricité et hydrogène. Le spécialiste du carburant de Colruyt Group œuvre à une mobilité plus verte au travers de son offre de carburants et d'énergies plus durables tout en poursuivant ses investissements en Belgique dans l'extension de son réseau de stations CNG, de son infrastructure de recharge électrique et de ses stations à hydrogène publiques. DATS 24 organise par ailleurs des ateliers qui ont pour vocation d'inspirer particuliers et entreprises à durabiliser leur mobilité. L'enseigne opte pour une gestion écologique de ses stations, ce qui s'est traduit par le renouvellement du certificat ISO 14001 en 2019.

Une croissance du volume sur un marché concurrentiel

De meilleures ventes dans les stations existantes et l'ouverture de sept nouvelles stations ont permis à DATS 24 d'enregistrer une augmentation de ses volumes durant l'exercice 2019/20. Cette croissance du volume a été affaiblie par la baisse des ventes durant le confinement imposé par la pandémie de COVID-19 en mars 2020. Les prix moyens des carburants étaient inférieurs à ceux de l'exercice précédent. Abstraction faite de l'effet négatif de cette crise sur les volumes, le chiffre d'affaires a augmenté de 5,3% en 2019/20.

Neuf stations testent actuellement **AdBlue**, un additif permettant de réduire jusqu'à 85% des émissions de NOx des véhicules diesel.

DATS 24 poursuit l'extension de son réseau CNG et intensifie le placement de bornes de recharge électrique sur le parking de nos magasins et de nos sites de bureaux.

Le plein grâce à l'**app Xtra** a le vent en poupe. Le nombre d'utilisateurs uniques a doublé sur un an pour franchir la barre des 31.000. Le plein mobile est synonyme de rapidité, simplicité et confort pour les clients, mais aussi de fluidité de la circulation dans la station.



- 7 nouvelles stations
- 11 stations au CNG supplémentaires
- 36 sites de magasins supplémentaires équipés de bornes de recharge
- 9 stations équipées d'une pompe AdBlue



1 million de kilomètres électriques

Dans le courant de l'exercice écoulé, DATS 24 a vendu **150.000 kWh d'électricité**, soit le triple de l'année précédente et l'équivalent d'un million de kilomètres parcourus en véhicule électrique. Quatre cinquièmes de ce volume ont été chargés grâce à la carte de recharge DATS 24.

La **carte de recharge DATS 24** connaît un succès grandissant. Les clients prennent un abonnement annuel pour 12 euros et rechargent au tarif domestique. DATS 24 leur fait parvenir une facture mensuelle. La carte de recharge « interopérable » est utilisable sur 10.000 points de recharge en Europe.

La recharge d'un véhicule électrique lors des courses constitue une combinaison idéale. Voilà pourquoi DATS 24 poursuit ses investissements dans son **réseau de bornes de recharge** sur le parking de magasins Colruyt, Bio-Planet et OKay. À ce jour, DATS 24 totalise environ 120 bornes de recharge, avec celles équipant les sites de bureaux.



Le choix du CNG ne fait que se confirmer

Pour DATS 24, la mobilité au gaz naturel demeure un choix durable, ce que révèlent des analyses scientifiques de durabilité menées en collaboration avec la VUB, la haute école Thomas More et l'Ugent. En outre, nos spécialistes croisent d'innombrables paramètres afin d'identifier les véhicules et les carburants offrant des avantages en matière de climat et d'environnement tout en étant abordables et utilisables. Conclusion : pour un vaste groupe d'automobilistes, le CNG constitue une solution à la fois **meilleure pour l'environnement et le portefeuille**. Par ailleurs, l'offre en véhicules CNG se révèle suffisante et s'étoffe sans cesse de nouveaux modèles venant compléter le parc existant de véhicules déjà très prisés.

Le réseau de gaz naturel et le parc automobile au CNG présentent également des **avantages structurels**. Grâce à une distribution assurée par le réseau souterrain de gaz naturel, ce carburant est disponible en permanence et ne nécessite aucun transport par camion-citerne. De plus, le secteur pose les premières pierres de la durabilisation, à terme, du gaz naturel grâce à l'adjonction de biogaz ou d'hydrogène. Grâce au CNG, le public s'habitue également à faire le plein avec un carburant gazeux, ce qui facilite en même temps la transition vers la mobilité à l'hydrogène. [En savoir plus](#)

Un réseau de stations à hydrogène publiques

DATS 24 pose les jalons de son ambitieux plan d'investissement. Les autorisations ont été accordées pour les nouvelles stations à hydrogène de **Haasrode** (ouverture à l'automne 2020) et de **Wilrijk**. Et les demandes ont été introduites pour les futures stations à hydrogène d'Erpe-Mere et de Herve. DATS 24 prévoit également l'installation de sa première station à hydrogène pour le transport lourd sur le site logistique d'Ollignies.

Pour DATS 24, l'hydrogène représente un grand potentiel en tant qu'énergie motrice. Depuis fin 2018, la station publique de Hal propose de l'hydrogène 100% vert, produit localement avec de l'électricité d'origine éolienne. Le parc automobile de Colruyt Group compte déjà à présent 25 véhicules à hydrogène. [En savoir plus](#)



° 2012



14 éoliennes
dont 1 d'Eoly Coopération



79 installations de panneaux solaires



3 unités de cogénération



Plus de 30 collaborateurs en ÉTP



eoly.be

EOLY
COLRUYTGROUP ENERGY

Eoly produit de l'électricité verte à l'aide d'éoliennes terrestres, d'installations solaires et d'unités de cogénération. Notre producteur d'énergie durable livre l'électricité ainsi générée à diverses entreprises de Colruyt Group et à un nombre croissant de sociétés externes. Eoly entend devenir un fournisseur fiable et transparent, et ambitionne, avec le concours de ses clients, de réduire leur consommation énergétique et de rendre l'approvisionnement en énergie plus durable.

Eoly Coopération offre aux riverains et autres particuliers intéressés l'opportunité d'investir directement dans des éoliennes terrestres.

Une année moyenne en rendement venteux

Sur l'ensemble du dernier exercice, Eoly a obtenu un rendement éolien moyen, enregistrant des résultats modérés en 2019 et un mois de février 2020 brisant tous les records. Les turbines ont fonctionné en permanence à plein régime durant les quelques week-ends de tempête successifs. Avec une disponibilité de 99%, les installations solaires aménagées sur les bâtiments centraux et les magasins ont assuré une production optimale.

En 2019, Eoly couvrait 33% de la consommation totale d'électricité de Colruyt Group en Belgique, 2% de plus que l'année précédente. Les installations du groupe ont même fourni 70% de l'électricité consommée par les sites centraux de Hal et des environs.

2019

- **76.270 MWh de production électrique**
(hormis 1 éolienne d'Eoly Coopération)
- **21.792 foyers**
- **16.412 tonnes d'émissions de CO₂ évitées**

14 éoliennes

79
installations
solaires

3 unités de cogénération

Deux nouvelles unités de cogénération opérationnelles

À la mi-novembre, deux nouvelles unités de cogénération ont été mises en service sur nos sites logistiques de Ghislenghien et de Stroppen (Hal). Grâce à cette technologie, nous produisons de l'électricité à partir de gaz naturel et récupérons la chaleur libérée par l'installation au niveau local pour chauffer les bâtiments et de l'eau.

La cogénération consomme moins de gaz naturel que la production distincte d'électricité et de chaleur. Elle accroît également notre flexibilité puisque nous adaptons la production d'électricité aux périodes nécessitant un apport de chaleur. Enfin, ces installations améliorent la sécurité énergétique en servant d'appoint en cas d'éventuelle défaillance du réseau électrique.

Au total, trois unités sont à présent opérationnelles. Conjointement, elles produisent chaque année quelque 15.200 MWh d'électricité (soit la consommation annuelle de 4.343 foyers), plus environ 16.200 MWh d'énergie thermique (566 foyers).



Une information optimale pour un ancrage local maximal

- Eoly reconnaît que l'annonce d'un nouveau parc éolien peut être source d'inquiétude ou de résistance parmi les riverains. Voilà pourquoi le spécialiste de l'énergie **dialogue** avec riverains, groupements d'intérêts et pouvoirs publics dès les premières heures d'un projet.
- Et même après introduction des demandes de permis de bâtir, Eoly entend continuer d'informer toutes les parties prenantes d'une manière à la fois exhaustive et transparente, notamment en organisant à chaque fois un marché de l'information. L'objectif est de créer une **adhésion locale** et d'accroître le niveau d'implication, éventuellement grâce à une participation dans Eoly Coopération.
- Eoly investit massivement dans l'**ancrage local** et la valeur ajoutée en faveur des riverains et de la communauté locale. Citons notamment l'aménagement de zones vertes récréatives ou éducatives autour des éoliennes.

Hyoffwind entend produire de l'hydrogène vert à Zeebruges dès 2023

- Eoly prévoit la construction à Zeebruges d'une installation de conversion d'électricité en gaz, baptisée Hyoffwind, en collaboration avec Parkwind et le gestionnaire belge du réseau de distribution du gaz Fluxys. L'installation utilisera l'électricité verte issue des parcs éoliens offshore pour produire de l'hydrogène à l'échelle industrielle et d'une dimension sans précédent en Belgique.
- Appuyée par le Fonds fédéral de transition énergétique, l'étude de faisabilité s'est révélée positive, sur les plans technologique et légal ainsi qu'au niveau des autorisations. En février 2020, le consortium a lancé un appel d'offres pour la construction de l'installation. Espérant une décision d'investissement définitive à l'automne 2020, le consortium peut compter sur le vaste soutien d'autres partenaires publics comme privés. Après obtention des permis et autorisations requis, les travaux de construction démarreront mi-2021 pour une mise en service début 2023.
- Hyoffwind entrevoit trois applications pratiques pour l'hydrogène vert : comme matière première pour l'industrie, comme énergie motrice pour la logistique et le transport et comme moyen d'injecter du gaz durable dans le réseau de distribution du gaz naturel.
- Hyoffwind peut se profiler comme un acteur majeur de la durabilisation du paysage énergétique belge. Le projet est susceptible de stimuler le développement du savoir-faire local ainsi que l'économie de l'hydrogène vert, et de faire de notre pays le chef de file des solutions innovantes en matière d'hydrogène.

Eoly Coopération verse un dividende appréciable



Eoly Coopération possède une turbine éolienne à Hal depuis 2017. Une turbine est réservée à la coopérative dans bon nombre de parcs éoliens planifiés. Prévue fin 2020, la prochaine levée de capitaux servira à investir dans une turbine éolienne à Rebaix/Bouvignies.



Environ trois-cents coopérateurs et personnes intéressées ont répondu présents à la deuxième assemblée générale de juin 2019, qui a validé le versement d'un dividende brut de 5,5% pour les résultats de 2018, un chiffre pratiquement aussi élevé que le maximum légal de 6%.

Futurs parcs éoliens

- **Rebaix/Bouvignies.** Après un temps d'arrêt imputable à une livraison tardive de pièces de la turbine, les travaux ont repris en mars 2020. Les trois éoliennes seront vraisemblablement opérationnelles pour la fin 2020. L'une d'entre elles sera réservée pour le compte d'Eoly Coopération.
- De nouveaux paliers ont été franchis dans les demandes de permis pour 3 éoliennes à **Lessines/Silly** et 2 éoliennes à **Frasnes-lez-Anvaing**.
- **Ronquières.** Une réunion d'information pour les riverains s'est tenue en février 2020. La demande de permis de bâtir pour 7 turbines est prévue en février 2021.
- La **Flandre** n'est pas en reste avec de nombreux projets dans les cartons, notamment à Termonde, Bornem, Zele, Lummen et le long de l'E40 dans les polders.

Constitution d'une nouvelle holding énergétique, Virya Energy



En décembre 2019, Colruyt Group et son actionnaire majoritaire familial Korys ont constitué une nouvelle **holding énergétique** qui porte le nom de Virya Energy. Cette société est active dans la production d'énergie durable, essentiellement éolienne en mer et sur terre. Virya Energy ambitionne une expansion internationale et le développement de sa capacité de production tout en se préparant de manière optimale au paysage énergétique durable de demain.

En décembre 2019, Colruyt Group et Korys ont apporté leur participation dans la SA **Parkwind** (énergie éolienne offshore) et la SA **Eurowatt** (énergie éolienne onshore) dans Virya Energy. Cette opération vise à centraliser davantage la gestion des activités de production d'énergie des sociétés sous-jacentes, d'accroître les connaissances technologiques, de réaliser des économies d'échelle et d'assurer la continuité du secteur de l'énergie renouvelable, en mutation rapide et gourmand en investissements. Avant la transaction, Colruyt Group détenait une participation directe de 60,13% dans Parkwind, et détient actuellement une participation majoritaire dans Virya Energy.

Après la clôture de l'exercice, Colruyt Group a transféré tous les actifs liés aux **activités de production d'énergie éolienne renouvelable d'Eoly** dans une nouvelle

entreprise, Eoly Energy. Cette opération porte sur les 13 turbines éoliennes, les autorisations et le personnel chargé de l'entretien et de la gestion des parcs existants, ainsi que sur le développement de nouveaux parcs. À la fin du mois de mai, Colruyt Group a intégré la totalité d'Eoly Energy dans Virya Energy, qui approvisionne désormais Colruyt Group en électricité verte au travers de sa filiale Eoly Energy. Les installations solaires et de cogénération n'ont pas été transférées et leur gestion continuera d'être assurée par Colruyt Group.

En juin 2020, Virya Energy a repris les parts de l'actionnaire minoritaire ParticipatieMaatschappij Vlaanderen (PMV) dans Parkwind, devenant actionnaire à 100% de Parkwind.

Colruyt Group et Korys ont respecté pour toutes les transactions les mesures imposées dans le cadre de la réglementation en matière de conflits d'intérêts.

Avec l'apport de la SA Eurowatt dans Virya Energy, Colruyt Group détient actuellement une participation indirecte dans Eurowatt également. Eurowatt est principalement actif dans l'énergie éolienne onshore en France mais est également présent sur les marchés de l'énergie renouvelable polonais, espagnol et portugais.



Participations dans des parcs éoliens offshore



Parkwind investit dans des parcs éoliens offshore au large des côtes belges et à l'étranger. L'entreprise entend réaliser des économies d'échelle dans le secteur éolien offshore afin d'accélérer la transition vers un approvisionnement en énergie verte. Parkwind est l'un des rares acteurs de l'industrie à adopter une approche omnidirectionnelle, qui couvre à la fois le financement, le développement, la construction et l'exploitation de ses parcs éoliens. Parkwind est une entreprise belge de portée internationale.

La holding Parkwind SA a été fondée en 2012. Colruyt Group, Korys et la ParticipatieMaatschappij Vlaanderen (PMV) en étaient les actionnaires. Colruyt Group détenait une participation de 60,13% dans cette holding. Parkwind fait désormais partie intégrante de la nouvelle holding énergétique Virya Energy, dont Colruyt Group et Korys sont les seuls actionnaires.

De l'électricité verte pour 550.000 foyers

En 2019, les trois premiers parcs éoliens érigés au large des côtes belges ont produit conjointement 1.926 gigawattheures d'électricité verte, soit l'équivalent de la consommation annuelle de 550.289 foyers. De ce total, 550.885 MWh ont été produits pour le compte de Colruyt Group (convertis selon les divers pourcentages de participation conservés par Parkwind dans les trois parcs éoliens).

La quantité de vent a été plutôt faible en 2019. Le rendement venteux a été inférieur à la moyenne. En revanche, les deux premiers mois de 2020 ont enregistré une productivité record. Avec 97%, la disponibilité générale est restée à son niveau élevé de l'année passée.

° 2010 165 MW 55 turbines	° 2014 216 MW 72 turbines	° 2017 165 MW 50 turbines	° 2020 219 MW 23 turbines
Belwind	Northwind	Nobelwind	Northwester 2
78,54% Parkwind 21,46% Meewind	40% Aspiravi 30% Parkwind 30% Sumitomo Corporation	41,08% Parkwind 39,02% Sumitomo Corporation 19,90% Meewind	70% Parkwind 30% Sumitomo Corporation

Northwester 2 totalement opérationnel

- Depuis mai 2020, les 23 turbines du parc produisent de l'électricité à destination du réseau belge, dix mois à peine après le début des travaux en mer. Un véritable tour de force étant donné les plages de travail limitées en raison de la météo défavorable en janvier, février et mars 2020, suivie par la pandémie de coronavirus. Les méthodes de travail ont été adaptées en étroite collaboration avec les autorités et les sous-traitants afin d'assurer la poursuite des travaux en toute sécurité. Grâce à des efforts et à une créativité hors du commun de tous les partenaires, le projet a été mené à bien **sans dépassement de budget.**
- Avec une puissance de 219 MW, Northwester 2 peut produire suffisamment d'électricité pour couvrir la consommation annuelle de 220.000 foyers. Le courant électrique est amené sur la terre ferme grâce à la « prise électrique en mer » du gestionnaire de réseau Elia. Ces **turbines sont les plus grandes du monde** à opérer dans un parc éolien commercial.

Pionnier en éolien offshore

Parkwind est réputé de par le monde pour son expertise dans le développement, la construction et l'exploitation de parcs éoliens offshore. L'entreprise fait fréquemment figure de pionnière grâce à ses techniques et solutions innovantes.

- Pour le parc Arcadis Ost 1, Parkwind a retenu la turbine V174 9,5 MW de MVOW, équipée d'un rotor de 174 mètres de diamètre, une **première mondiale**.
- Les turbines en mer Baltique seront assemblées sur une **barge**, une autre première mondiale. Le placement d'une plate-forme de montage sur des fonds marins difficiles devient dès lors superflu. Cette méthode réduit la durée du montage, se révèle économe et ouvre la voie à une activité offshore même dans des zones moins appropriées du monde.
- Commercialisation réussie pour le logiciel **Marlinks**, qui permet un contrôle permanent de la profondeur de pose en pleine terre des câbles électriques. Une coentreprise qui unit Parkwind et Fluves.



Projets en phase de lancement



Parc éolien Oriel. La phase d'étude du premier parc éolien dans les eaux irlandaises a accusé du retard en raison du cadre régulateur très volatil en Irlande. Néanmoins, les études de sol ont pu être menées à terme en mars 2020 et ont fourni des données essentielles pour les fondations et l'implantation des turbines. Les partenaires Parkwind et la compagnie d'électricité irlandaise ESB investissent dans des études plus poussées afin de se préparer de manière optimale à l'adjudication qui se tiendra en 2021.



Par ailleurs, Parkwind œuvre sans relâche aux partenariats ciblant le développement de nouveaux projets éoliens **en Asie et en Europe**.



Arcadis Ost 1 en plein développement

- Le parc éolien allemand en mer Baltique prend forme. Ainsi, des contrats ont été conclus pour la livraison, le placement et l'installation des turbines éoliennes, ainsi que pour la conception, la construction et l'installation de la centrale électrique.
- Le parc éolien sera construit en 2022, comme prévu. Le début de la production est programmé pour la fin de cette même année afin que l'ensemble soit pleinement opérationnel au premier trimestre de l'année 2023, comme prévu.
- Avec une puissance de 247 MW, le parc éolien sera en mesure d'alimenter 300.000 foyers allemands en électricité verte.



De l'énergie offshore à l'hydrogène vert

Parkwind planifie la construction à Zeebruges d'une centrale de conversion d'électricité en gaz, avec le concours de notre fournisseur d'électricité verte Eoly et du gestionnaire du réseau de gaz Fluxys. L'opération entend convertir à l'échelle industrielle l'énergie offshore durable en hydrogène vert. « Ce projet s'inscrit parfaitement dans les objectifs du gouvernement flamand en matière d'hydrogène et dans le « Green Deal » européen » explique François Van Leeuw, co-CEO de Parkwind. Vous trouverez davantage d'informations à ce sujet en [page 83](#).

Un financement assuré par la coopérative North Sea Wind

La coopérative North Sea Wind offre également aux particuliers la possibilité d'investir dans des parcs éoliens offshore. Fondée en 2018 par Parkwind, Colruyt Group, Korys et ParticipatieMaatschappij Vlaanderen, la société coopérative a levé EUR 13.195.660 auprès du grand public, un **montant record** pour les investissements coopératifs dans l'énergie verte en Belgique. Le montant ainsi levé permet à la coopérative d'octroyer des prêts à Parkwind, qui réinvestit les fonds alloués dans divers parcs éoliens, dont Northwester 2.

Départements d'appui du groupe



Fine Food

Colruyt Group est le seul distributeur food en Belgique à disposer de départements de production à l'échelle industrielle, regroupés au sein de Colruyt Group Fine Food. La production en gestion propre et le savoir-faire accumulé au fil des ans nous permettent de maîtriser nos coûts de production, de garantir une qualité constante et de créer une valeur ajoutée pour nos marques maison et, au final, pour les clients. Si la transformation de viande constitue sa principale activité, Fine Food comprend également un atelier de torréfaction, un atelier de mise en bouteilles du vin, un département de production de fromage, une boulangerie et une ferme verticale pour les plantes aromatiques. Fine Food compte plus de 1.000 collaborateurs, répartis sur 7 sites.

Des volumes stables ou en légère augmentation [En savoir plus](#)

- Dans l'ensemble, les volumes de production de Fine Food ont connu une légère augmentation, notamment en raison de l'extension du parc de magasins. Par ailleurs, les départements de production développent sans cesse de nouveaux produits spécialement destinés à notre activité de foodservice Solucious.
- La faible tendance à la baisse de la consommation de viande a été compensée par une production en hausse des salades à tartiner (qui comptent désormais des produits sans gluten et végétariens) et l'extension de l'assortiment de charcuterie.
- En raison de la brusque augmentation de la demande en provenance des magasins en conséquence de la pandémie de COVID-19, Fine Food a enregistré dès la mi-mars de nombreuses commandes imprévues. Une centaine de collaborateurs supplémentaires détachés de nombreux autres services sont venus lui prêter main-forte. Grâce à cet élan, Fine Food a été en mesure de produire les volumes supplémentaires et de répondre à l'augmentation de la demande.



49.300 tonnes de viande transformée



24.100.000 litres de vin mis en bouteille



49.120.000 fromages emballés



6.915 tonnes de café torréfié



29.250.000 pains cuits



Fine Food maintient ses investissements massifs dans l'innovation et l'optimisation du parc de machines

Une découpe et un conditionnement plus efficaces du fromage

Fine Food Cheese a installé une nouvelle ligne de découpe et d'emballage pour le fromage en tranches, qui calcule l'épaisseur et le nombre exact de tranches par paquet, afin que chaque référence puisse s'approcher au plus près du poids visé. Cette technique permet d'attribuer un prix unitaire au lieu du seul prix au kilo à chaque paquet. Le fromage en tranches sera désormais conditionné dans un ravier refermable et 100% recyclable. La ligne atteint un **rendement jusqu'à 50% supérieur** et peut produire jusqu'à 4.000 paquets de fromage par heure.



De nouveaux conditionnements rigides pour le café

L'atelier de torréfaction a réceptionné une nouvelle ligne de conditionnement rigide, davantage automatisée, la plus grande du site avec ses 117 m². Le café moulu y est tout d'abord versé dans un emballage rigide sous vide avant de se voir ajouter un suremballage en papier. Résultat : un café longue conservation dans un conditionnement des plus élégants. Avec sa nouvelle ligne, Fine Food Coffee intègre quelque 800 tonnes de café moulu autrefois emballé hors site.

Logiciel d'optimisation

Fine Food recherche sans cesse de nouvelles façons d'optimiser sa production et ainsi de maîtriser ses coûts. Ainsi, le logiciel OEE (Overall Equipment Efficiency) a été installé sur plusieurs lignes de production de viande et de fromage. Les données collectées constituent la base d'éventuels projets d'amélioration. À terme, l'objectif est d'installer le logiciel OEE sur **55 lignes de production**.



Après avoir lancé la viande de bœuf bio l'année passée, Fine Food Meat produit désormais aussi de la **viande de porc bio**. La transformation s'opère dans les règles de l'art sur un circuit totalement séparé.



Chaque site de production dispose désormais d'une salle d'optimisation : un espace équipé de plusieurs écrans permettant de mieux visualiser et étudier les chiffres de production.



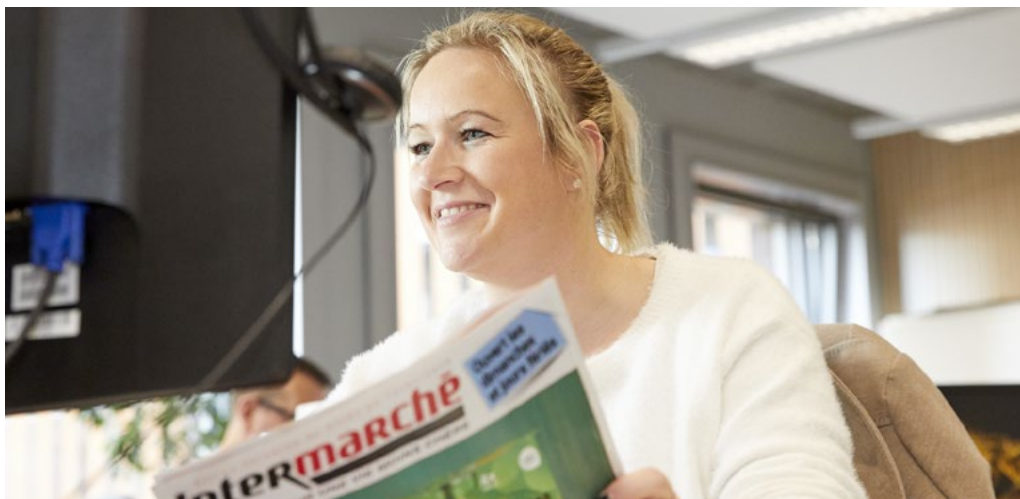
Graindor Espresso a été désigné meilleur café à l'issue d'un test organisé par Test Achats.



Fine Food Bread a réaménagé la plaine de répartition, où sont préparés les bacs à pain à destination des magasins. Des espaces supplémentaires seront créés d'ici 2021.



La construction d'un nouveau hall de production de salades suit le calendrier, pour une mise en service début 2021.



Retail Services Center

Le Retail Services Center regroupe plusieurs départements dédiés au seul soutien de nos formules de magasins, permettant ainsi à ces dernières de maintenir leur caractère distinctif sur un marché hautement concurrentiel. Le Retail Services Center participe à la réalisation et à la concrétisation de nos objectifs plus généraux en matière de durabilité. Les différents services tirent profit du savoir-faire présent depuis des années déjà au sein du groupe pour accroître leur maturité chacun dans leur domaine de prédilection.

Une fixation des prix sur mesure

Chacune de nos formules de magasins mène sa propre politique de prix, reflet de son positionnement sur le marché. Nos enseignes déterminent elles-mêmes les concurrents qu'elles suivent, les services qu'elles proposent et leur mode de fixation des prix. Elles peuvent compter pour ce faire sur le soutien du Service Center Prix, qui compte 120 experts, parmi lesquels des personnes chargées de relever les prix (dans les dépliantes, les magasins et en ligne), des analystes de données, des gestionnaires de produit et des responsables de fixation des prix.

Des collaborateurs relèvent chaque jour quelque **100.000 prix** dans les magasins, les dépliantes et en ligne afin d'honorer la garantie des meilleurs prix de Colruyt Meilleurs Prix. Après plus de 40 ans de comparaisons et d'adaptations de prix, Colruyt possède incontestablement la meilleure expertise en la matière.





Un contrôle qualité permanent

Une équipe composée de nombreux experts de la qualité et de la santé s'assure que nos produits food et non-food répondent à toutes les conditions de qualité et proposent une valeur ajoutée en matière de santé ou de durabilité.

- **Amélioration nutritionnelle.** Pour aider le consommateur à opérer des choix plus sains, nous œuvrons sans relâche à la composition nutritionnelle de nos produits de marque maison. Concrètement, nous réduisons surtout les quantités de sel, de sucre ainsi que de matières grasses, et nous ajoutons des fibres. [En savoir plus](#)
- **Saveur et qualité.** Tout produit neuf ou amélioré est systématiquement soumis à une batterie de tests de goût et d'utilisation réalisés par les clients et les collaborateurs. Grâce, entre autres, à notre infrastructure de test mobile et au système de test à domicile, plus de 100.000 personnes y ont d'ores et déjà pris part ces dernières années.
- **Des jouets sûrs.** Notre équipe non-food possède une riche expertise en matière de tests, sur les jouets notamment. Ainsi, ce service contrôle la qualité des masques buccaux que nous proposons.

Des informations toujours plus précises sur les produits

Afin de permettre à nos clients d'opérer des choix en toute connaissance de cause, nous entendons leur fournir des informations transparentes, uniformes et cohérentes sur nos produits. Et c'est avec plaisir que nous nous employons à leur faciliter la tâche. Tout part de notre **Product Information Management (PIM)**. Une trentaine de collaborateurs y intègre des informations produit pertinentes, précises et fiables, au service de nos formules de magasins et, au bout du compte, du consommateur également.

- **Des informations personnalisées.** Le PIM fournit également des informations produit pour la plate-forme SmartWithFood. La start-up peut ainsi enrichir son app, qui reconnaît plus de 20.000 denrées alimentaires, et se servir de ces informations pour prodiguer des conseils nutritionnels.
- **Des emballages clairs.** Le PIM intègre sur les emballages de nos marques maison des informations claires et pertinentes à l'intention des consommateurs, conformément aux exigences légales. Un nombre croissant de produits de marque maison affiche également leur Nutri-Score.

Information Trading Office

L'Information Trading Office valorise les données et les informations provenant de notre large éventail d'activités. De ce fait, nous soutenons les fournisseurs en vue de proposer les bons produits au bon moment aux clients.

Corporate Marketing

Le département Corporate Marketing détermine la stratégie de communication et marketing de Colruyt Group et de ses sous-marques corporatives telles que la Colibri Foundation. Il s'occupe également de la gestion des marques maison, telles que Boni Selection, Everyday et Kangourou, y compris la conception et la production de tout le packaging. Le département regroupe également les services Presse et Relations publiques, Étude de marché, Communication numérique et Données clientèle. Plusieurs services œuvrent non seulement au niveau du groupe, mais apportent également leur appui à diverses unités opérationnelles du groupe.

In Contact

In Contact traite toutes les questions adressées par les clients, collaborateurs, fournisseurs et autres partenaires. Divers Contact Centers spécialisés sont au service de toutes les formules de magasins, mais aussi de départements internes, comme le département informatique et les ressources humaines. Les 275 collaborateurs sont joignables par téléphone, par e-mail, divers sites web et les médias sociaux. Ensemble, ils traitent quelque 3,5 millions de contacts par an. La force d'In Contact réside dans un savant mélange de technologie intelligente et de processus et systèmes standardisés, le tout utilisé par des collaborateurs compétents et dévoués à la clientèle.

Les activités d'appui de Colruyt Group sont au service de l'ensemble du groupe et de ses sociétés.

Customer Communication & Experiences

Le département de production et de communication marketing CCX transpose les objectifs marketing des différentes marques et enseignes en une communication marketing ciblée, en ligne comme en magasin. Le département compte plus de 400 collaborateurs permanents, des graphistes aux copywriters, en passant par les photographes, spécialistes vidéo et autres experts en médias et en technologie numérique. Les clients externes connaissent CCX sous la marque **Symeta**. Ce spécialiste de l'impression et de la gestion de documents dispose d'une technologie d'impression dernier cri et fait partie des entreprises phares en matière de communication marketing personnalisée et de flux de documents transactionnels. Le chiffre d'affaires externe de Symeta est comptabilisé dans les « Autres activités ».

COLRUYTGROUP ACADEMY

La Colruyt Group Academy assure toutes les formations des collaborateurs de Colruyt Group. Lors du dernier exercice, le groupe a investi 3,04% de sa masse salariale dans ce secteur, soit environ EUR 38,8 millions. Et pour les entreprises et les particuliers, l'Academy prévoit également une offre grandissante d'ateliers, autant de sources d'inspiration et d'expériences uniques sur de nombreux thèmes. Les ateliers sont organisés dans onze centres de rencontre disséminés aux quatre coins du pays et proposés à des prix démocratiques grâce à des partenariats durables. Forte d'un effectif de plus de 500 formateurs et enseignants, l'Academy est devenue un acteur majeur du paysage de la formation en Belgique.

Boni Selection positionné comme marque durable

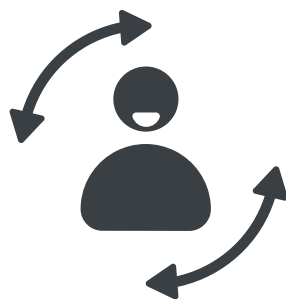
Colruyt Group multiplie les initiatives visant à durabiliser l'assortiment de sa « marque maison » Boni Selection. Et parce que le consommateur lambda n'en est pas toujours conscient, nous entendons désormais mettre ces efforts davantage en lumière. Voilà pourquoi, au printemps 2020, Corporate Marketing a lancé la première campagne Boni Selection à grande échelle, largement relayée à la radio, à la télévision, sur Internet et dans les médias sociaux. Cette campagne au long cours comporte différentes phases qui soulignent le parcours durable d'un produit Boni Selection. Le premier témoignage a mis à l'honneur le lait issu de notre collaboration avec Inex.

[En savoir plus](#)



Un emballage reconnaissable pour le lait Boni

En 2019, Colruyt Group s'est joint à l'entreprise laitière Inex pour monter un projet garantissant aux éleveurs belges des débouchés fixes et leur offrant une sécurité accrue en matière de revenus. Depuis avril 2020, les premiers produits laitiers issus de cette initiative sont en vente sous notre marque maison Boni Selection. La gamme comporte 8 produits laitiers et 5 produits à base de crème, disponibles chez Colruyt Meilleurs Prix, OKay et Spar Colruyt Group. L'équipe packaging de Corporate Marketing a créé un emballage spécifique à l'étiquette contemporaine et reconnaissable. Ainsi, les clients savent immédiatement qu'avec leur achat, ils soutiennent les 330 éleveurs adhérant au projet.



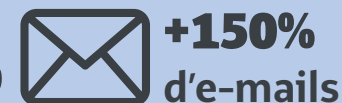
In Contact favorise le libre-service

- La nouvelle plate-forme de contact redirige les appelants en priorité vers un site web qui contient les questions fréquemment posées et leurs réponses. Un formulaire électronique ciblé est à compléter pour toute autre question. Un tri réalisé sur la base de la langue et du sujet abordé redirige automatiquement la question vers le collaborateur compétent. Ainsi, elle est traitée plus efficacement et l'appelant est **servi plus rapidement**.
- La plate-forme est d'ores et déjà opérationnelle pour les clients de Colruyt, Dreamland, Collishop et Dreambaby. Les autres formules de magasins suivront. Pour l'heure, la plate-forme traite e-mails, appels téléphoniques et formulaires web. Le chat et d'éventuels canaux spécifiques des médias sociaux viendront ultérieurement compléter le tableau.
- Depuis sa création en 2016, In Contact a **gagné significativement en efficacité**, qui se traduit notamment par moins de contacts inutiles, un délai de traitement raccourci et des frais moins élevés par contact.



Un nombre record de contacts à cause de la pandémie de COVID-19

En raison de la forte fréquentation dans nos magasins et sur nos webshops qui a fait suite à la pandémie de COVID-19, nos services clientèle ont été soumis à une charge de travail sans précédent. Durant la seconde quinzaine de mars, In Contact a traité au quotidien plus de 4.500 appels téléphoniques et 2.500 e-mails, sans compter les innombrables messages publiés sur les réseaux sociaux. Durant cette période, les services Clientèle de nos magasins alimentaires ont traité 125% d'appels et 150% d'e-mails en plus. Par bonheur, In Contact a pu compter sur les renforts d'une cinquantaine de collaborateurs détachés d'autres services.



Symeta décroche de juteux contrats pluriannuels

Symeta, le spécialiste de l'impression et de la gestion de documents, peut se targuer d'avoir conclu durant le dernier exercice quelques contrats de longue durée avec des clients majeurs, parmi lesquels l'entreprise de télécommunication Proximus et la banque BNP Paribas Fortis. Symeta se chargera par ailleurs de l'impression et de l'envoi de toute la communication administrative de la caisse d'assurance maladie CM à l'intention de sa clientèle, soit 4.800.000 publipostages par an. De même, ce sont 2 millions de courriers et 1 million de kits de dépistage qui sont expédiés chaque année pour le compte du Centre de dépistage du cancer.

En 2019, Symeta a obtenu **la certification ISO 27001** pour son système de gestion des informations, lequel garantit le plus haut niveau de protection des données confidentielles, comme les données à caractère personnel.



Des enveloppes en papier pour l'avenir

Malgré le succès grandissant de la communication numérique, CCX a investi massivement dans une nouvelle technologie d'impression et de publipostage, notamment pour les enveloppes en papier. Ces enveloppes sont utilisées depuis des années déjà pour le dépliant bihebdomadaire de Colruyt, envoyé à plus de 2,4 millions de clients. Une solution plus que jamais adaptée à une communication personnalisée à grande échelle, compte tenu de l'interdiction d'utiliser à l'avenir des films plastiques en Belgique. Les enveloppes en papier sont par ailleurs particulièrement en vogue auprès des partenaires internes et des clients externes.

Une communication simple créée en magasin

Un nombre croissant de marques et enseignes de Colruyt Group utilise l'outil « Web-to-print » afin de créer leur propre version des supports standard, tels que des affiches et des dépliants à l'occasion d'ouvertures ou de dégustations. À la base de cet outil, une bibliothèque en ligne proposant des modèles prédéfinis, dont les magasins peuvent notamment adapter la date ou le lieu. Ensuite, CCX se charge d'imprimer le matériel ou de l'envoyer par voie numérique. Ce processus permet aux magasins de gagner en autonomie, réduit significativement les délais et durabilise l'ensemble de la chaîne de production.



EXTERNE **52.000** participants aux ateliers de la Colruyt Group Academy

48% de participants en plus par rapport à l'année passée

La Colruyt Group Academy connaît, année après année, une forte augmentation du nombre de participants à ses ateliers pour entreprises et pour particuliers. Lors du dernier exercice, l'Academy a organisé **4.100 ateliers** ayant accueilli 52.000 personnes au total, presque la moitié en plus par rapport à l'année précédente. Les ateliers culinaires se maintiennent parmi les thèmes les plus appréciés, avec en tête la Cuisine espagnole, Easy Veggie, Cuisiner, un jeu d'enfant et Le wok, passeport pour le monde.

Leur popularité croissante s'explique notamment par l'ouverture de deux nouveaux centres de rencontre à **Courtrai** et à **Liège**, qui ont d'emblée connu un taux d'occupation élevé. L'Academy jouit également d'une notoriété en forte croissance grâce à une communication intense dans les médias nationaux et à son investissement dans l'ancrage local.



Inspirer les enfants par une offre étendue

Les enfants sont littéralement comblés par le vaste éventail d'ateliers proposés par la Colruyt Group Academy. Citons des activités aussi utiles qu'amusantes, tels que les ateliers grimage et Fimo, cuisiner ensemble ou encore Start-to-DJ et la programmation de robots. En outre, nombreuses sont les activités que les grands-parents peuvent suivre avec leurs petits-enfants, l'idéal pour renforcer les liens. Enfin, l'Academy excelle également dans

l'organisation de fêtes d'anniversaire clé en main pour les enfants de cinq à douze ans et a franchi le cap des **mille fêtes** durant le dernier exercice. Le concept est des plus simples : les parents choisissent parmi treize fêtes à thème, sélectionnent une date et un lieu, et l'Academy se charge du reste. Tous les ateliers et fêtes sont conformes au Belgian Pledge, l'initiative autorégulatrice régissant les publicités adressées aux enfants de moins de douze ans.



Nouveaux produits, nouveaux sites, nouvelle dynamique

- Priorité à la croissance du marché de l'entreprise. Les entreprises combinent **un atelier** à l'une de leurs réunions ou présentations.
- De nouveaux sites sont prévus à **Anvers** et dans **la région de Bruges**.
- Une collaboration toujours plus intense avec les autres enseignes de Colruyt Group. Citons les enregistrements sur les sites de Melle et Namur réalisés par Studio 100 en collaboration avec Colruyt pour l'émission culinaire **La Brigade des Spatules** ; Bébés-rencontre en collaboration avec Dreambaby et La Ligue des Familles.
- Le glissement progressif vers davantage d'**expérience** (de la marque) en lieu et place de thèmes plutôt centrés sur les produits. Par exemple, les ateliers Massages pour bébés ou Yoga pour femmes enceintes.
- Des **partenariats** solides avec quatre-vingts marques appuient nos investissements dans la croissance future.



La Colruyt Group Academy pour les collaborateurs

La Colruyt Group Academy assure toutes les formations des collaborateurs employés en Belgique. Durant l'exercice écoulé, nous nous sommes concentrés sur l'amélioration de l'offre, la conversion vers l'apprentissage mobile et le développement sur mesure. **19.600** collaborateurs ont suivi une ou plusieurs formation(s). De plus, près de 1.600 collègues ont rendu visite à un fournisseur afin d'améliorer leurs connaissances en matière de produits.

- Trois mois après leur entrée en fonction, tous les nouveaux membres du personnel dirigeant suivent le **parcours de leadership** totalement remis à jour, soit 12 journées réparties sur un an. Ils y développent la conscience de leur propre leadership, les paradoxes qui en découlent, et s'immergent dans nos valeurs et culture d'entreprise.
- Nous misons toujours davantage sur le développement des compétences et des talents individuels par le truchement d'évaluations, d'exercices consacrés aux talents, de parcours de croissance...
- Prolongation en raison du succès rencontré : notre offre Start-to-run et Start-to-walk.

L'apprentissage numérique a le vent en poupe

L'Academy accroît sans cesse son offre de formations à distance. L'apprentissage numérique limite significativement le nombre de déplacements des collaborateurs ainsi que des formateurs, et permet l'accès à l'information en temps opportun ou lorsque le besoin s'en fait sentir. Ainsi, les **collaborateurs des bureaux** peuvent bénéficier de séances d'e-learning dédiées à la sécurité Internet, à la gestion de projet et à l'apprentissage des langues. Les **collaborateurs** au profil **technique** suivront à leur rythme une formation de base sur l'électricité et les **collaborateurs des magasins** Colruyt pourront trouver des instructions de travail mobiles sur l'entretien de la presse à carton ou de la machine à café. Il leur suffit de scanner le code QR apposé sur la machine et leur appareil mobile les guidera pas à pas à travers l'instruction de travail, de manière visuelle.

Business Processes & Systems

Business Processes & Systems (BP&S) délivre des processus opérationnels, flux d'information et systèmes de communication efficaces et de qualité. Sur le plan de l'IT et de l'optimisation des processus, BP&S procure un support aux divisions et entreprises du groupe. Par ailleurs, le département informatique saisit les opportunités offertes par les rapides développements technologiques et les transpose pour répondre aux besoins spécifiques des partenaires. Ces derniers peuvent trouver en BP&S un point de contact parfaitement identifiable, orienté service et pleinement dévoué. L'organisation compte plus de mille collaborateurs permanents en Belgique et 450 en Inde. La division indienne contribue à compenser la pénurie de profils IT en Belgique.

Technics & Real Estate

Technics est actif en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg et compte plus de 1.500 collaborateurs. Le service technique propose un service complet pour les magasins, centres de distribution, véhicules et machines : de l'étude et la conception à la construction et l'installation, en passant par l'entretien et la prévention. Technics recherche des solutions durables et innovantes. Il adopte une démarche souvent plus stricte que les prescriptions légales et respecte scrupuleusement les principes de gestion de l'environnement. **Real Estate** traite tous les besoins liés aux biens immobiliers, tels que les magasins, bureaux, centres logistiques et bâtiments de production. Le service recherche et acquiert de nouveaux sites et se charge des permis et des contrats.

Les activités d'appui de Colruyt Group sont au service de l'ensemble du groupe et de ses sociétés.

People & Organization

People & Organization coordonne et soutient la politique du personnel de Colruyt Group. Plus de 350 collaborateurs partagent le même objectif : soutenir, développer et connecter durablement les individus, les équipes et l'organisation. Aussi, le partenaire RH propose différents services à cette fin : du traitement des salaires au recrutement, en passant par la prévention, la simplification du travail, le service médical, le conseil juridique et les négociations avec les partenaires sociaux. Le centre de connaissances RH couvre des thèmes tels que le développement des individus et des équipes, la rémunération, la croissance personnelle, le leadership, le bien-être et le savoir-faire.

Finance

Finance propose un ensemble complet de services : soutien à la facturation, comptabilité, reporting financier et analytique, élaboration de prévisions, soutien juridico-commercial et fiscal, mais aussi support dans les dossiers de développement d'activités. Finance compte plus de 300 collaborateurs en Belgique, en France, à Hong Kong, en Inde et au Luxembourg et examine continuellement les possibilités d'améliorer son efficacité et son efficience afin d'élever sa prestation de services à un niveau supérieur. Ainsi, la transformation en organisation par processus a bien avancé, le but étant de répondre encore mieux aux besoins financiers de l'ensemble du groupe.



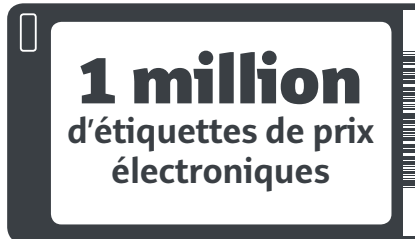
Un travail de titan pour les télétravailleurs

En raison de la pandémie de COVID-19, le télétravail est soudainement devenu la norme alors même que cette pratique n'était pas courante chez Colruyt Group. BP&S a déployé en une semaine à peine des connexions VPN pour 6.000 collaborateurs en Belgique, en France et en Inde, qui ont ainsi obtenu un accès sécurisé au réseau d'entreprise depuis leur domicile. Chaque jour ouvrable, ce sont en moyenne quatre mille collègues qui utilisent leur connexion VPN. Grâce à l'extension de la bande passante et de la capacité des serveurs, le réseau n'a jamais été sollicité à plus de 50%.


1,1 million
d'appareils
opérationnels



1 million
d'étiquettes de prix
électroniques



16.000
ordinateurs convertis à
Windows 10 avec succès





- Une chaîne du froid garantie pour 32 heures
- Un planning logistique plus flexible et plus efficace
- Des transports moins nombreux grâce à l'augmentation de la capacité des charrettes

De la glace liquide pour le transport de produits surgelés

Afin de durabiliser le transport de produits surgelés à destination des magasins, le département R&D&I a mis au point une charrette réfrigérée à l'aide de glace liquide. Les recherches sur cette technologie de la glace liquide ont débuté en 2016. L'installation de production de glace a été mise en service en août 2019 et les premières charrettes destinées aux produits surgelés ont été utilisées à cette date. Les **2.000 charrettes pour les surgelés** seront en circulation d'ici juin 2020. La station de remplissage de glace liquide est totalement automatisée, ce qui assure une exécution rapide et efficace tout en réduisant le temps passé par les collaborateurs dans un environnement aux températures négatives. R&D&I a déjà développé par le passé des charrettes à glace liquide pour les produits frais, dont 6.600 exemplaires sont en circulation. [En savoir plus](#)

Technologie de pointe dans la pratique

- Test d'**intelligence artificielle** et de robotique à l'œuvre dans le centre de distribution de OKay, en renfort de l'automatisation existante.
- Test d'IA pour la **reconnaissance automatique de produits** à la caisse. [En savoir plus](#)
- La **réalité virtuelle** est d'ores et déjà abondamment utilisée dans nos formations techniques, pour l'agencement des magasins et dans la planification des travaux, notamment pour le nouveau comptoir traiteur de Bio-Planet.

La ferme verticale en vitesse de croisière

Du basilic de qualité à l'empreinte environnementale minimale ? Voilà ce que nous cultivons dans notre « ferme verticale », un système en vase clos, multiétage, accueillant 250.000 plants. Notre exploitation verticale nécessite 20 fois moins de place que l'agriculture classique, consomme 90% d'eau et 50% de nutriments en moins. Elle est alimentée par de l'électricité 100% verte. Cette technologie a été conçue et mise en place par le département R&D&I du groupe, lequel cumule de nombreuses années d'expertise en épuration des eaux, éclairage LED, ventilation, réfrigération et automatisation notamment. Deux années durant, biotechniciens et bioingénieurs se sont employés à rechercher les conditions optimales et le juste dosage d'air, de lumière, d'eau et de nutriments, en collaboration avec des institutions académiques, telles que l'UGent et la KULeuven. La recherche se poursuit à présent en collaboration avec la VLAIO. [En savoir plus](#)

Davantage de lieux de travail plus proches du domicile

Afin de garantir un équilibre sain entre travail et vie privée, de réduire le trafic et les pertes de temps dans les embouteillages, nous continuons d'investir dans diverses possibilités de rapprocher le lieu de travail du domicile.

- Ainsi, nous avons ouvert de nouveaux bureaux régionaux à **Merelbeke** et **Courtrai**, qui proposent respectivement 56 et 20 postes de travail supplémentaires. Ces sites viennent s'ajouter à nos Shared Offices existants, notamment à Deinze, Denderhoutem, Malines, Bornem et Haasrode, et portent le total à environ **390 postes de travail régional**, que les collaborateurs des services d'appui peuvent réserver deux jours par semaine.

- Nous scrutons en permanence les régions où se manifeste le besoin de disposer d'un supplément de postes de travail régional et appuyons notre décision de consentir les investissements sur des critères, tels que le lieu de résidence des collaborateurs et des candidats potentiels, la densité du réseau routier, la distance et le temps de déplacement jusqu'aux bureaux centraux, etc.
- Le complexe de bureaux de Merelbeke accueille par ailleurs le siège de Fiets! et de SmartWithFood. La décentralisation de ces unités opérationnelles allège la pression sur le trafic autour de notre siège central de Hal.



Recherché : jeunes analystes et développeurs

Le département IT BP&S organise des stages qui forment de jeunes diplômés et des candidats peu ou pas expérimentés à la fonction d'analyste ou de développeur. Ce parcours d'une année comporte des formations techniques ainsi que des études de cas pratiques, et leur permet de découvrir les divers départements et les possibilités au sein du groupe.

BP&S a également investi massivement dans la mise aux normes industrielles des environnements logiciels, dans l'efficacité du travail et dans la mise en place d'un contexte de travail agréable pour les développeurs. Autant de mesures qui participent elles aussi au recrutement et à la rétention de nouveaux collaborateurs.

Apprentissage pour jeunes diplômés

- Durant le dernier exercice, **26** jeunes diplômés ont fait leurs débuts comme stagiaires, au sein du département IT pour la plupart, mais aussi auprès du service du personnel et des départements Finance, Logistique et Achat. Sur une période de maximum un an, les jeunes en parcours d'apprentissage passeront par différents départements, où ils se familiariseront avec de nombreuses fonctions, processus et méthodes de travail tout en se constituant un réseau professionnel.
- Les parcours d'apprentissage constituent une **initiative mutuellement profitable** aux yeux de notre organisation. Nous facilitons l'afflux de jeunes entamant leur carrière tout en répondant à leur demande croissante d'encadrement, de formation et de pluralité des expériences.
- Ainsi le département Technics, qui lance un nouveau parcours d'apprentissage en **ingénierie**. Dès septembre 2020, jusqu'à huit jeunes ingénieurs pourront intégrer quatre départements durant dix mois avant d'y embrasser une fonction définitive.



Un nombre croissant de formations maison

Nous multiplions les parcours de formation maison afin de faire face à la pénurie de profils spécifiques sur le marché du travail. Ces parcours sont accessibles aux nouveaux collaborateurs et aux collègues désireux de réorienter leur carrière.

- Les quatre premiers collègues ont achevé avec succès la formation en techniques de base pour le parc des machines dans notre **école technique**. Les collaborateurs ayant bénéficié de cette réorientation poursuivent à présent leur formation au sein du service qui les accueille.
- 28 collaborateurs ont terminé avec succès **la formation de boucher**.
- Deux nouveaux parcours s'adressent aux **candidats personnel dirigeant** : « Gérant en formation » pour les magasins Colruyt et « Junior Team Leader » pour la logistique.



Durabilité

Avec Colruyt Group, nous entendons créer ensemble une valeur ajoutée durable. Au départ d'une impulsion économique, nous générons une spirale positive sur les plans social et écologique. Dans une vision à long terme également. Tel est le type d'entrepreneuriat qui constitue, à nos yeux, le moteur d'une évolution durable.

Notre vision de la durabilité

Notre manière d'être et d'agir exerce une incidence sur nos clients, nos fournisseurs, nos partenaires, la société... Nous occupons une position particulièrement intéressante dans la filière en étant à la fois proches du consommateur et du producteur. Conscients de ce lien étroit et de ces interactions permanentes, nous souhaitons assumer un rôle plein de sens pour tous les acteurs associés de près ou de loin à notre entreprise. Et créer une valeur ajoutée sociétale.

Notre ambition

Devenir une référence en matière d'entrepreneuriat durable et une source d'inspiration sur le plan de la consommation réfléchie

Il va de soi que nous entendons continuer à durabiliser nos propres activités comme nous nous y employons d'ores et déjà depuis des décennies. Nous nous imposons des objectifs élevés et misons sur l'innovation tout en assumant notre leadership. Dans la pratique, nous voulons avant tout durabiliser notre propre organisation et réduire notre empreinte. Dès lors, nous nous concentrons sur les améliorations possibles et la manière de les pérenniser. En effet, l'entrepreneuriat durable implique aussi que nous puissions continuer à entreprendre. C'est précisément pour cette raison que l'**équilibre** entre les facteurs économiques, écologiques et sociaux est si important.

En tant qu'entreprise, il est inévitable de puiser dans les matières premières et les sources d'énergie de notre écosystème. Nous souhaitons par conséquent entreprendre en **respectant la planète** autant que possible. Nos efforts se concentrent sur ce dont nous pouvons nous passer. Cette démarche

n'est pas neuve, car elle découle de notre quête d'efficacité. Voici comment nous pourrions la formuler dans un contexte de durabilité : comment obtenir un maximum de croissance économique et de développement humain tout en consommant un minimum de matières premières et d'énergie ? Pour nous, durabilité et efficacité vont de pair.

Nous sommes également conscients de notre empreinte sur l'ensemble de la filière d'approvisionnement. Lorsque nous cherchons à obtenir les matières premières et les produits, nous avons une **incidence indirecte**, mais significative. Voilà pourquoi nous développons des collaborations durables avec les fournisseurs, agriculteurs et autres parties prenantes. Nous effectuons également des contrôles sur le terrain. En revanche, notre **incidence** est **directe** sur le plan de la production interne et externe, ainsi que la distribution. En durabilisant l'énergie, le transport, les matériaux et l'utilisation

de l'eau, nous entendons réduire cette empreinte – et en même temps, assumer un rôle de pionnier grâce à l'innovation. Enfin, nous identifions une incidence indirecte dans les derniers maillons de la chaîne : lors de l'utilisation de nos produits et services. Sur ce plan aussi, nous agissons en privilégiant la « **consommation réfléchie** ».

Le rapport de nos informations relatives à la durabilité se trouve dans les pages suivantes. Pour ce compte rendu d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité, nous renvoyons à l'article 96, § 4 ou 119, § 2 du Code des sociétés, instauré par la loi belge du 03/09/2017 transposant la directive européenne 2014/95/EU.

Notre approche

4 thèmes
inspirants pour les consommateurs



pas à pas

12 chantiers
pour faire la différence

Agriculture			
Santé			
Bien-être animal			
Contexte de travail			
Formation et développement			
Vivre ensemble			
Biodiversité			
Matières premières			
Eau			
Énergie			
Climat			
Mobilité			

Plus de
150 projets



Homme



Environnement



Produit

3 piliers pour nous organiser



17 ODD
sur lesquels
rendre compte

12 chantiers pour faire la différence

Notre entrepreneuriat durable comprend douze chantiers pour lesquels notre incidence positive peut se concrétiser, dans chaque maillon de la chaîne.

- | | |
|------------------------------|----------------------|
| 1 Agriculture | 7 Biodiversité |
| 2 Santé | 8 Matières premières |
| 3 Bien-être animal | 9 Eau |
| 4 Contexte de travail | 10 Énergie |
| 5 Formation et développement | 11 Climat |
| 6 Vivre ensemble | 12 Mobilité |

Notre approche est double. D'une part, nous entendons durabiliser notre entreprise et nos activités. D'autre part, nous souhaitons permettre au client de consommer en meilleure connaissance de cause et même l'y encourager. La plupart des chantiers comportent les deux composants à des degrés divers. Nous commençons systématiquement par nous-mêmes, mais notre objectif demeure, au bout du compte, d'impliquer le consommateur lui aussi.

En interne, divers groupes de travail donnent forme à chacun des chantiers, dans plus de 150 projets. Au cours de cet exercice, nous avons continué à définir clairement le champ d'application, la vision et les objectifs mesurables pour chaque chantier. Ce processus est terminé pour un certain nombre d'entre eux.

4 thèmes inspirants pour les consommateurs

Nous voulons permettre et stimuler la consommation durable et réfléchie auprès de nos collaborateurs et consommateurs et ce, au travers de nos assortiments, services, infrastructure, communication et outils. Nous tenons à leur procurer des leviers qui se veulent à la fois simples et personnels afin qu'ils puissent trouver au plus profond d'eux-mêmes la motivation d'opérer des choix en connaissance de cause et de prendre l'initiative, sans pour autant se sentir entravés par une quelconque barrière pratique ou financière. Pas à pas, nous mettons ainsi en place une spirale positive et espérons inspirer notre environnement pour faire une différence ensemble.



pas à pas

Pour mener à bien cette ambition, nous entendons en faire largement l'écho, sous la bannière « pas à pas » : un langage commun pour tout ce qui a trait à la durabilité. C'est pourquoi notre groupe associe à une ou plusieurs icône(s) des produits, services et initiatives aux ambitions claires et fortes, et aux effets démontrables sur la santé, la société, le bien-être animal ou l'environnement. Ainsi, nous informons nos clients, preuves à l'appui, et leur fournissons des outils inspirants qui les guident de manière intuitive sur la voie de **choix plus justes et plus faciles**. Notre approche se démarque, elle s'adresse au consommateur et accroît la confiance qu'il place en Colruyt Group. Pas à pas. [En savoir plus](#)

Domaine « Durabilité »

Vision, stratégie et objectifs pour toute l'organisation
Président du Conseil de domaine : Jef Colruyt (4 fois par an)

3 piliers de l'organisation

Pour des raisons pratiques, nous avons scindé le domaine « Durabilité » en trois piliers, que nous abordons de manière large. Cette démarche facilite l'efficacité de notre travail et la réalisation de nos objectifs. Chaque pilier rend compte régulièrement au Conseil de domaine, composé de représentants issus de toute l'entreprise, des services d'appui comme des différentes formules de magasins. Ils ont une parfaite connaissance des projets en cours. Cette façon de structurer et d'organiser a profondément enraciné la durabilité partout chez Colruyt Group.



Homme



Environnement



Produit

Réunions du domaine
(volet tactique, 4 fois par an)

Réunions du domaine
(volet tactique, 4 fois par an)

Réunions du domaine
(volet tactique, 5 fois par an)

Groupes de travail
(volet opérationnel)

Groupes de travail
(volet opérationnel)

Groupes de travail
(volet opérationnel)

Commentaires sur la vision, la stratégie et les progrès enregistrés aux comités de direction, conseils d'avenir et autres organes de concertation



17 Objectifs de développement durable sur lesquels rendre compte

Les 17 Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies constituent une solide base pour nos ambitions en matière de durabilité et leur serviront de guide. Les ODD sont les vecteurs de la transition sur le plan mondial vers une société plus équilibrée à l'horizon 2030. Ils couvrent tous les grands défis planétaires et posent des objectifs concrets, en faveur de la société, de l'économie et de l'environnement ou encore des droits de l'homme et de la paix mondiale. L'inclusivité constitue leur principe fondateur.

Colruyt Group souscrit sans réserve à l'agenda des ODD. Depuis 2017, nous sommes l'un des ambassadeurs (voices) des ODD et poursuivons cet engagement sans relâche. C'est aussi pour cette raison que nous siégeons depuis janvier 2020 au sein du conseil d'administration de CIFAL Flanders.

[En savoir plus](#)

De l'importance des ODD

- ✓ Un langage commun à utiliser avec les partenaires externes. Les ODD constituent une assise commune pour toute une série de défis sociétaux.
- ✓ Un instrument de sensibilisation interne et de planification stratégique. Tant au niveau du groupe que pour toutes nos unités opérationnelles individuelles.
- ✓ Un cadre pour définir notre empreinte et en rendre compte. En raison du vaste champ d'application de nos 12 chantiers, nous œuvrons pour ainsi dire à chaque ODD. Nous associons ci-après chaque chantier aux ODD correspondants.



Matérialité

Nos douze chantiers sont inscrits un à un en tête de notre agenda. Ils figurent aussi en bonne place dans l'agenda de nos parties prenantes et de la société au sens large. Par ailleurs, ils répondent parfaitement aux objectifs inhérents aux ODD et contribuent largement à la réalisation de sept ODD spécifiques, sur lesquels l'action de notre entreprise – au départ de sa spécificité – aura le plus d'incidence. Ce n'est pas un hasard si ces ODD matérialisés correspondent aux cinq domaines clés repris par les Nations unies en matière de développement durable, à savoir les cinq P : **Planète, Peuple, Prospérité, Paix et Partenariat**.

Voici nos ODD les plus matérialisés :

- 3 Bonne santé et bien-être
- 7 Énergie propre et d'un coût abordable
- 8 Travail décent et croissance économique
- 12 Consommation et production responsables
- 13 Mesures relatives à la lutte contre le changement climatique
- 16 Paix, justice et institutions efficaces
- 17 Partenariats pour la réalisation des objectifs

Les indicateurs repris dans ce rapport ont généralement trait à Colruyt Group en Belgique, 90% de nos activités y étant concentrées. Nous nous engageons à en élargir progressivement le champ d'application dans les années à venir. Le terme « exercice » accompagné par exemple de la référence « 2018 » porte sur l'année financière 2018/19 (du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2019 inclus). Par « produits », nous entendons les produits de marque maison.



Identification des risques

Ces risques font l'objet de rapports structurés et systématiques et sont gérés par la plate-forme de gestion des risques d'entreprise de Colruyt Group.

Fondements et perspectives scientifiques

La durabilité couvre un domaine particulièrement vaste, aux thématiques écologiques et socio-économiques, que Colruyt Group a réparties en 12 chantiers. Les connaissances, l'expertise et le savoir-faire nécessaires à chacun de ces chantiers, ainsi que leur potentielle interaction, sont en plein développement. Les perspectives scientifiques évoluent très rapidement et ne sont pas toujours univoques. Le risque est donc réel de ne pas être en mesure de prévoir d'éventuels effets négatifs qu'engendreraient certaines initiatives liées à la durabilité, la recherche scientifique ne disposant pas encore (suffisamment) de force probante en la matière.

Par ailleurs, la durabilité relève souvent d'un exercice d'équilibre entre différentes initiatives. Les progrès enregistrés dans un aspect de la durabilité peuvent en affecter négativement un autre.

Évolutions sociétales

Le consommateur constitue notre principale partie prenante. Il est donc essentiel que nous suivions étroitement ses besoins, une véritable gageure si l'on considère les différences majeures entre consommateurs, l'importance des solutions personnalisées et l'évolution rapide de la technologie et de la société. En l'occurrence, il se peut que nous ne soyons pas en mesure de répondre assez tôt



aux défis sociétaux ou besoins futurs de l'ensemble des consommateurs en même temps.

Réalité économique

La durabilisation de nos activités requiert souvent des efforts financiers substantiels. Certaines initiatives en matière de durabilité pourraient ne pas être mises en œuvre, car difficilement conciliables avec la réalité économique. Du moins pour l'instant. Tel pourrait être le cas d'une part sur les plans technique et technologique, pour la durabilisation de notre infrastructure par exemple.

Tel pourrait aussi être le cas d'autre part pour la durabilisation de l'assortiment de produits (notamment en matière de santé, de société, de bien-être animal et d'environnement). Le consommateur pourrait ne pas être disposé à en payer le surcoût éventuel, ce qui mettrait fin à la commercialisation des produits durabilisés.

Transparence et information

Les filières de production se révèlent souvent très complexes, variées, peu transparentes et jalonnées de nombreux maillons et intervenants. En tant que distributeur, le défi consiste à cerner les diverses formes de corruption, de contrefaçon et d'infraction aux conditions de travail, ainsi que les réglementations environnementales ou le bien-être animal. Depuis sa position stratégique entre le consommateur et le fournisseur/producteur, notre groupe peut influencer sur la durabilisation des filières de production.

Nous entendons guider au mieux les consommateurs dans les choix qu'ils opèrent en connaissance de cause et qui concernent les aspects liés à la durabilité des produits et services qu'ils achètent. Pour y parvenir, nous recourons à des indicateurs de durabilité, tel que le Nutri-Score, que nous apposons ostensiblement sur nos emballages. Ces indicateurs doivent pouvoir servir de référence et ne pas être interprétés erronément. À nous de veiller à ce qu'ils obtiennent une assise suffisante et à ce que le consommateur dispose d'informations aussi claires qu'exhaustives.

Incidence

La durabilisation des filières de production s'opère en étroite collaboration avec les différents acteurs du secteur, un exercice d'équilibre qui requiert une coordination constante. En raison de la complexité potentielle de certaines filières, il se peut que notre capacité à peser sur la durabilisation de chaque maillon de la chaîne soit insuffisante.

En notre qualité d'acteur logistique, nous multiplions d'ores et déjà les initiatives visant à réduire, convertir ou rendre plus vert le transport de marchandises comme le transport de personnes. Telle est la contribution positive que nous entendons apporter à la société et à l'environnement. En raison de la complexité de ce défi et de la multitude des intervenants, il se peut que nous ne soyons pas en mesure d'apporter de réponses adéquates ou suffisamment probantes aux questions de mobilité.

En notre qualité de distributeur, nous entendons contribuer à un changement durable de comportement de la part du consommateur. Ce changement de comportement doit être encouragé à grande échelle par tous les intervenants. Néanmoins, il se peut que le maillon de cette chaîne que nous sommes ne puisse exercer qu'une influence limitée.



Nature du travail et création d'emplois

Un bon équilibre entre travail et vie privée est essentiel pour chaque collaborateur. Le défi auquel nous sommes confrontés en notre qualité d'employeur consiste dès lors à fournir à nos collaborateurs un travail de qualité adapté à leur situation. La nature du travail et l'âge du collaborateur constituent d'importants éléments révélateurs du bien-être physique. La santé mentale demeure elle aussi essentielle : un travail se doit d'être vecteur de sens et de satisfaction.

Un des défis consiste à assurer la continuité de chaque emploi en raison des progrès technologiques enregistrés dans les domaines de l'automatisation et de la numérisation, ainsi que d'autres facteurs.

1 Agriculture



Colruyt Group nourrit l'ambition de créer une valeur ajoutée démontrable pour le secteur de l'agriculture, nos marques maison et le consommateur. Voilà pourquoi nous nous approvisionnons dans la plus large mesure possible auprès des **producteurs belges** et développons des collaborations durables. Si la valeur ajoutée qu'elles génèrent porte principalement sur l'aspect social, nous entendons également produire une incidence plus positive sur l'environnement, notamment en matière de biodiversité, d'eau et de climat. Nous souhaitons proposer à nos clients davantage de **produits de qualité** à valeur ajoutée. Nous tenons également à rapprocher à nouveau le consommateur du producteur, du produit et du processus de production afin qu'il puisse faire ses choix en toute connaissance de cause. Et nous visons toujours plus de **transparence** dans la filière et dans la structure des prix.

Colruyt Group s'implique dans la filière à des degrés divers. Premièrement, nous achetons en priorité viande, produits laitiers, fruits et légumes auprès de fournisseurs belges, dont nous vantons volontiers l'étendue du savoir-faire. Ensuite, nous tâchons de développer de **nouveaux modèles de collaboration** dans les filières existantes ou à venir. Enfin, notre groupe lance également des projets maison portant sur la recherche et le développement, l'innovation ou la production. Quel que soit notre rôle, nous avançons pas à pas, dans le respect de tous les intervenants et en nous appuyant sur le dialogue, la confiance et la collaboration.



**Dialogue,
confiance et
collaboration**



Nouveaux modèles de collaboration

Dans le secteur agricole, nous entendons construire de nouveaux modèles de collaboration et partenariats durables. Partant des produits et des filières spécifiques, nous identifions les risques et les possibilités avant d'œuvrer en conséquence. Dans ce contexte, nous travaillons de préférence **directement avec les producteurs** ou, au besoin, avec plusieurs acteurs relais. Nous nous appuyons sur la confiance mutuelle et l'entrepreneuriat fondé sur les valeurs. Nous nous engageons aussi à appliquer une fixation des prix transparente.

Dans les partenariats qui nous lient avec nos agriculteurs belges, nous visons une valeur ajoutée sur les plans social, écologique ou économique, et à des degrés divers. Ensemble, nous recherchons à chaque fois le **parfait équilibre**.

Nous avons récemment mis sur le marché deux variétés de pommes en collaboration avec trois fruiticulteurs. Citons également les partenariats solides avec trois organisations d'éleveurs de bovins et seize cultivateurs de pommes de terre. Et, avec le concours de deux partenaires, notre groupe a également mis sur pied une filière belge de viande de porc.



Une meilleure garantie de revenus pour 330 éleveurs de vaches laitières

Du lait c'est du lait, certes. Mais depuis début avril, les clients de Colruyt, Spar et OKay peuvent trouver dans leur supermarché du lait avec lequel ils feront véritablement la différence. Les treize produits de notre marque maison Boni Selection sont le fruit d'un partenariat unique avec l'entreprise laitière Inex et pas moins de 330 éleveurs belges de vaches laitières.

- Ces éleveurs reçoivent pour une durée de cinq ans un **prix stable** de 34,76 centimes d'euro au litre pour 18% de leur volume laitier. Ce prix est indexé chaque année.
- Nous achetons environ **30 millions de litres** de lait par an provenant des entreprises participantes. Et pour traiter ce volume, Inex a investi dans une ligne de production dernier cri. Ensemble, nous avons développé des emballages spécifiques qui mentionnent clairement la valeur ajoutée du produit.
- La convention signée par les éleveurs de vaches laitières leur assure une sécurité accrue en matière de revenus et leur permet d'investir davantage dans la **croissance durable**. Ce modèle unique de formation des prix appliqué dans une filière existante est gage de valeur ajoutée pour chacun de ses acteurs.
- Les prix de vente affichés dans nos magasins continuent tout simplement de suivre ceux de la concurrence. [En savoir plus](#)

Initiatives dans l'innovation et la production

Indépendamment de notre rôle traditionnel de distributeur, notre groupe est également actif dans des projets de recherche et participe à la mise sur pied de deux nouvelles filières de production.



Des moules 100% belges goûtées et approuvées

Avec le concours de l'entreprise aquacole ostendaise Brevisco, Colruyt Group teste la mytiliculture sur cordes en mer du Nord, au large des côtes belges. La culture se veut durable, sans altération des fonds marins ni de la biodiversité. À l'été 2019, nous avons récolté les trois premières tonnes de moules 100% belges. Un volume suffisant pour que nos clients puissent les déguster dans dix magasins côtiers de Colruyt, OKay et Bio-Planet. Ils ont su apprécier ces moules charnues à la saveur douce et salée, ainsi que leur propreté. Nous entendons mettre ces moules sur le marché sous notre marque maison Boni Selection pour 2022. [En savoir plus](#)



Du basilic issu de l'agriculture verticale

Colruyt Group a développé sa propre installation d'agriculture verticale, ou culture à étages sur une emprise au sol réduite. Après deux années de tests, le prototype est désormais fin prêt, et nos plants de basilic à **l'empreinte écologique minimale** sont en vente chez Bio-Planet depuis le mois de mars. En collaboration avec la VLAIO, notre département R&D poursuit ses recherches en matière d'automatisation, de ventilation et d'incidence environnementale totale du système de culture. [En savoir plus](#)

Un triplé gagnant pour les légumes bio de chez nous

En 2018, nous avons acquis la ferme **Het Zilverleen** à Alveringem, l'un de nos fournisseurs de longue date de légumes bio. Depuis avril 2019, l'exploitation des 25 hectares de sol bio a été confiée à l'agriculteur indépendant Niels Trybou. Cette collaboration unique en son genre lui permet de gérer une entreprise agricole saine et d'éviter personnellement de lourds investissements que requièrent les sols bio. De notre côté, nous ancrons l'approvisionnement local des légumes bio tout en répondant à la demande croissante en produits de qualité de chez nous. [En savoir plus](#)



Pionnier de l'économie bleue

Après une évaluation positive, nous avons renouvelé notre adhésion au « **Blauwe Cluster** ». Ce pôle d'innovation flamand pour le développement et la promotion des activités économiques en mer compte désormais plus de 150 membres, dont une majorité de PME. Quatorze projets ont été validés en 2019, preuve de l'essor que prend l'initiative. Pour l'heure, nous prenons part à quatre projets portant sur une alimentation saine et durable à partir de produits de la mer. [En savoir plus](#)

Le projet de recherche **Symapa** est l'un d'entre eux. Avec le concours de cinq partenaires, nous recherchons depuis octobre 2019 des synergies entre la mariculture et la pêche passive dans les eaux belges de la mer du Nord. Ainsi, nous mettons au point des techniques efficaces d'élevage et de récolte des moules et des huîtres, en assurons les analyses économiques et écologiques et participons à l'évaluation de la qualité des produits.

Au cours de ces dernières années, nous avons notamment collaboré au projet **Noordzee Aquacultuur**, désormais terminé. Ainsi, nous avons étudié la faisabilité de la mytiliculture dans les parcs éoliens offshore en mer du Nord, ainsi que de la culture combinée entre autres de coquillages et d'algues marines au large des côtes de Nieuport. [En savoir plus](#)



350 visiteurs pour la première journée découverte de l'agriculture

Rapprocher le consommateur du producteur. Faire découvrir les produits d'une manière ludique et active au public et lui offrir une vision réaliste de la filière. Et mettre en lumière le savoir-faire de nos agriculteurs. Telle était l'ambition de notre « **Route de la pomme de terre** », notre première journée découverte organisée fin septembre, où nous invitons les familles à se rendre chez notre partenaire De Aardappelhoeve, à Tielt. Quelque 350 visiteurs ont pu découvrir chaque étape, du champ à l'assiette, voir diverses machines de haute technologie en action, se délasser en participant à divers ateliers et, bien sûr, déguster de délicieuses frites fraîches. Fort du succès de cette première édition, notre groupe souhaite organiser chaque année deux journées découverte consacrées à des produits agricoles belges. Une initiative de notre Centre de compétence « agriculture », en collaboration avec la Colruyt Group Academy.



Jamais encore la santé ne nous aura paru aussi primordiale que ces derniers mois. Nous aussi, nous nous engageons pleinement en faveur de la santé, au sens entendu par l'Organisation mondiale de la santé : le bien-être personnel sur les plans physique, mental et social. Le bien-être physique porte principalement sur une bonne condition physique et des habitudes alimentaires équilibrées. Le bien-être mental consiste en une bonne santé mentale et en une résilience suffisante. Le bien-être social s'articule autour de l'appartenance à une communauté qui génère du soutien et de l'interconnexion.

Nos efforts en matière de santé couvrent donc un très vaste spectre, qui s'étend de la composition nutritionnelle de nos produits de marque maison au soutien mental de nos collaborateurs, en passant par l'ergonomie sur le lieu de travail. En outre, nous entendons tirer profit de notre position de leader du marché dans la distribution alimentaire pour encourager les consommateurs et les collaborateurs à mener une vie plus équilibrée. Ce qui signifie les **informer** correctement, les **inspirer** et leur en **donner les moyens**, d'une manière qui soit aussi accessible que transparente. Ainsi, nous les mettrons sur la voie de choix personnels réfléchis qui finiront par mener à un changement durable de comportement.



**Bien-être
personnel**
sur les plans physique,
mental et social



Amélioration nutritionnelle

Nous ne faisons pas dans la demi-mesure dès lors qu'il est question de la composition nutritionnelle de nos produits de marque propre. Concrètement, notre objectif consiste à rendre aussi **équilibrée** que possible la **composition** de tous les produits de nos marques maison, parmi lesquels Boni Selection et Everyday. Dans la mesure du possible et pour autant que ce soit pertinent, nous voulons aussi en améliorer les valeurs nutritionnelles, l'accent étant mis avant tout sur Boni Selection.

Nous œuvrons à deux niveaux. Avant sa mise en vente, un nouveau produit de marque maison est **intégralement passé au crible**. Ainsi, nos experts en nutrition en vérifient toutes les valeurs nutritionnelles, telles que les teneurs en sucres, sel, fibres, graisses totales et saturées. Ils établissent la composition idéale de chaque produit, y compris en la comparant à celle des autres produits similaires et en la confrontant aux valeurs de référence des institutions officielles.

Par ailleurs, nous étudions minutieusement la composition de tous nos produits de marque maison tous les deux ans. Au besoin et si possible, nous en **améliorons** ensuite la **recette**, sans en altérer la saveur. Ainsi, nous avons accompli l'année passée des progrès majeurs dans les produits de boucherie de Fine Food Meat. [En savoir plus](#)

244,3 tonnes

de sucre en moins
soit 61.075.000 morceaux
de sucre de 4 grammes



235,8 tonnes

de sel en moins



466,6 tonnes

**de matières grasses
en moins**



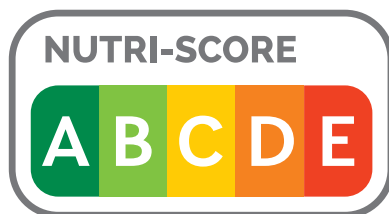


Informer les consommateurs et les guider sur la voie d'une alimentation équilibrée

Nous souhaitons informer correctement et précisément nos clients de la composition des produits qu'ils achètent. Les informations présentes sur les emballages et diffusées sur nos canaux numériques permettent aux clients d'opérer des choix alimentaires en connaissance de cause. [En savoir plus](#)

Outil essentiel dans cette optique, le **Nutri-Score** est un label de qualité nutritionnelle qui se décline sous la forme d'un code de cinq couleurs et cinq lettres, lui-même basé sur un algorithme scientifique. Ce code permet au consommateur de comparer aisément les produits alimentaires et d'identifier en un coup d'œil les produits recommandés et ceux dont il est préférable de limiter la consommation. L'app SmartWithFood affiche le Nutri-Score de tous les produits en vente dans nos magasins. De nombreux emballages de produits Boni Selection arborent désormais ce label aussi. Et depuis début 2020, nous ajoutons progressivement ce code sur l'emballage de produits de la marque propre Spar. [En savoir plus](#)

Indépendamment des produits proprement dits, nous prêtons une attention toute particulière à une alimentation équilibrée dans les recettes proposées dans nos dépliants, dans nos livres de cuisine et sur nos canaux numériques.



**Objectif
100%**

**D'ici 2021, le Nutri-Score
figurera sur l'emballage de tous
les produits Boni Selection.**

51,7%

Exception : les denrées alimentaires pour les enfants de moins de trois ans, les boissons alcoolisées, les épices sèches pures, ainsi que les fruits et légumes. Il en va de même quand il n'y a pas assez d'espace sur l'étiquette pour afficher le tableau des valeurs nutritionnelles.



SmartWithFood offre encore plus d'informations nutritionnelles sur mesure

- L'app SmartWithFood (SWF) reconnaît à présent **200.000 produits alimentaires**, dix fois plus que le nombre original provenant des assortiments de Colruyt Group. De cette manière, les consommateurs peuvent désormais opérer aisément des choix alimentaires en connaissance de cause dans tous les magasins de Belgique.
- Depuis avril 2020, les utilisateurs peuvent chatter en direct avec un diététicien. Ultérieurement, SWF proposera des **informations** encore plus **personnalisées**, telles que des mises à jour de nouvelles tendances, recettes ou produits. Lancée en juin 2020, une app spécifique fournit des conseils personnalisés en matière de produits et de recettes.
- SmartWithFood fait figure de pionnière en matière d'informations alimentaires numériques sur mesure et possède sa propre **plate-forme alimentaire intelligente**, véritable mine d'informations sur les valeurs nutritionnelles, les ingrédients et le Nutri-Score. SWF développe des outils accessibles qui informent l'utilisateur, l'inspire, voire le conseillent quant à son régime alimentaire, en tenant compte de ses diverses exigences et préférences alimentaires (allergie, intolérance, régime spécifique, pratiques alimentaires ou préceptes religieux).
- L'équipe chargée du projet explore également le marché en vue de l'exportation de ces modèles de « **service alimentaire** ».

FLORA étudie les effets de l'alimentation sur mesure

Une alimentation adaptée à vos besoins spécifiques peut-elle exercer une influence positive sur votre flore intestinale et votre état de santé général ? C'est à cette question que SmartWithFood s'efforce de répondre depuis février 2020 dans le cadre de l'étude FLORA, menée en collaboration avec la KU Leuven et l'institut flamand de biotechnologie. Cinq mois durant, les habitudes alimentaires de participants présentant une obésité abdominale sont ajustées. Les participants commandent leurs achats en ligne sur Collect&Go, puis un diététicien remplace certains produits par des alternatives similaires plus saines. Ils reçoivent également des conseils alimentaires personnalisés et remettent régulièrement des échantillons de selles, de salive et de sang, lesquels permettent un suivi de leur santé et de leur sentiment de bien-être. Lancé en février avec 389 participants, le projet a été interrompu en raison de la pandémie de COVID-19. Il est censé reprendre au début de l'année 2022 avec un nouveau groupe de participants. Les premiers résultats devraient dès lors être disponibles à la fin de l'année.



Innovation européenne dans l'alimentation saine et durable

Au travers du partenariat européen EIT Food, nous participons activement à divers projets innovants d'alimentation saine et durable.

Grand Challenge Organic Food. Projet visant à améliorer la confiance du consommateur vis-à-vis des produits bio grâce à une traçabilité accrue. Avec le concours de nos partenaires EIT et de notre fournisseur bio attitré De Lochting, nous développons Digital Twin, un outil qui trace le produit du champ au magasin et en garantit le caractère biologique.

PERFECT. Il n'existe, pour l'heure, aucun substitut qui présente toutes les propriétés physico-chimiques du sucre dans la préparation de produits alimentaires. Ce projet étudie un substitut végétal au sucre en vue de son intégration dans nos biscuits de marque maison.

See and eat. Comment habituer de très jeunes enfants aux légumes (verts) qui leur inspirent généralement du dégoût ? Grâce à des photos consultables dans des livres et sur tablette, ce projet permet aux enfants de se familiariser visuellement avec les légumes, ce qui les motive à les goûter et à apprendre à les manger.



Avec le soutien de l'European Institute of Innovation and Technology (EIT). Cet organe de l'Union européenne bénéficie de l'appui de Horizon 2020, le programme-cadre européen pour la recherche et l'innovation. L'EIT n'est pas responsable de l'utilisation de ces informations.



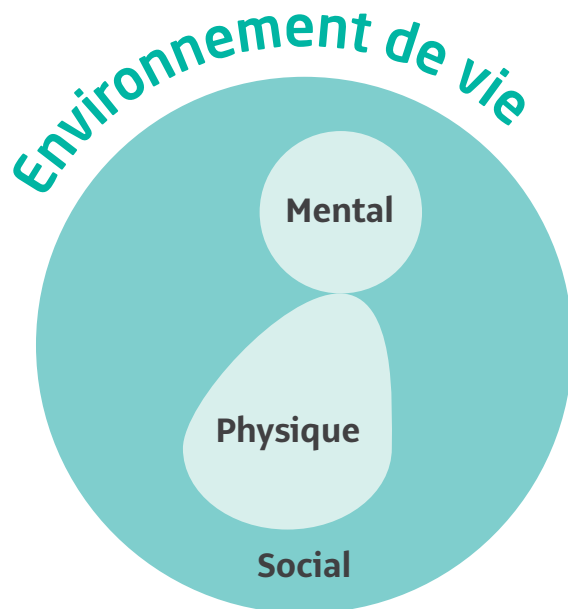
Prévention du syndrome prémetabolique



Le projet « **STOP metsyn** » (Sustainable Tackling Of Pre-METabole SYNDrome) lancé par EIT Food et EIT Health, nous place en position de mener de concert l'étude de la prévention du syndrome prémetabolique en Europe. Généralement annonciateur de diabète et de maladies cardio-vasculaires, ce syndrome semble également lié à la pandémie de COVID-19. Par bonheur, il se révèle réversible, notamment grâce à l'alimentation et à l'exercice. L'objectif visé consiste à mettre au point une méthode scientifique de mesure et d'élaborer un programme et une stratégie de prévention. Mesures, outils et stratégies sont combinés afin d'impliquer les consommateurs et de les guider sur la voie d'un mode de vie plus sain.

Bien-être au travail

Notre principe fondateur : notre entreprise évolue dans la mesure où nos collaborateurs évoluent, au sens le plus large du terme. Par conséquent, nous entendons apporter notre soutien physique et mental à nos collaborateurs et comptons sur la communauté pour devenir le moteur de leur bien-être social. Loin de nous l'idée de transformer les collaborateurs en athlètes ou en experts en nutrition. Notre objectif consiste surtout à les galvaniser et à susciter leur enthousiasme pour la santé et la croissance personnelle, ce qui ne pourra que profiter aux collaborateurs eux-mêmes comme à l'organisation.



1. Bien-être physique

- **Accidents du travail.** Nous investissons massivement dans la prévention et l'analyse des risques. Nous accompagnons le collaborateur dans sa reprise du travail après un accident.
- **Plus d'exercice.** Nous encourageons nos collaborateurs à faire plus d'exercice. Citons les programmes gratuits d'accompagnement, tels que Start to Walk et Start to Run, ou les invitations subtiles à emprunter l'escalier.
- **Ergonomie.** Formations en techniques de mouvement pour les collaborateurs de la vente, de la logistique et de la production. Conseils ergonomiques individuels sur le lieu de travail pour les collaborateurs employés dans nos bureaux, qui peuvent opter pour une table assis-debout.
- **Régime alimentaire équilibré.** Dans toutes nos cantines, l'assortiment est passé au crible pour devenir toujours plus équilibré. Un buffet de salades est proposé dans plusieurs cantines, de même qu'un buffet petit-déjeuner équilibré dans notre plus grande cantine.
- **Accompagnement antitabac gratuit.**
- **Visite médicale.** Nos infirmiers et médecins du travail émettent eux aussi des avis en matière d'alimentation et/ou de santé générale.



2. Santé mentale

Colruyt Group organise des cours de yoga de différentes natures, tant en journée qu'en dehors des heures de travail. Et toute personne désireuse de s'isoler quelques instants peut se retirer dans nos espaces de ressourcement. À l'offre de formations préventives dédiées au stress et au burn-out s'ajoutent des ateliers sur le thème du silence. Par ailleurs, nous proposons aux collaborateurs un vaste éventail de séminaires de croissance personnelle. Plus d'informations à ce sujet dans le volet consacré au chantier Formation et développement.

3. Bien-être social

Nous entendons soutenir nos collaborateurs sur les plans physique et mental. À cet égard, notre « communauté » tient lieu de levier agissant sur ces deux aspects.

- **L'équipe de soutien événements**

traumatisants se trouve en première ligne pour prendre en charge les collaborateurs après un événement traumatisant sur le lieu de travail, tel qu'un accident, un braquage ou un décès. L'équipe apporte également son soutien durant le processus d'acceptation qui s'ensuit et dans la recherche d'une assistance spécialisée.

- Les **personnes de confiance** apportent leur aide en cas de difficultés rencontrées sur le lieu de travail, telles que les conflits, le stress ou le harcèlement.
- Notre **fonds de solidarité** a déjà plus de cinquante ans. 67,2% des collaborateurs y ont adhéré volontairement et cèdent chaque mois EUR 2,25 de leur salaire. Nous doublons leur cotisation, offrant par là même un soutien social et financier aux collaborateurs qui rencontrent des difficultés pour des raisons médicales. Le fonds a versé un total de EUR 1.129.072 l'année passée.



« Le Relais » comme moteur

Tous les membres du personnel peuvent compter sur le soutien du Relais en cas de problème d'ordre personnel ou familial. Ce service neutre n'offre aucun soutien psychologique, mais prête une **oreille attentive** et, au besoin, aiguille le collaborateur vers un service d'aide professionnel ou d'autres mécanismes de soutien externes.

Par ailleurs, Le Relais aide les collaborateurs absents de longue durée à reprendre le travail, indépendamment du trajet légal de réintégration. Grâce à notre service « **Restart to Work** », nous entendons avant toute chose garder le contact afin que le convalescent ne s'éloigne pas de notre entreprise. Ce service intervient dès la quatrième semaine de maladie. Nous apportons notre aide sur le plan administratif, passons éventuellement le relais et détaillons les différentes possibilités de reprise du travail, telles que le temps partiel médical ou un travail adapté moins contraignant.

Le service a été lancé en 2015 avec un projet pilote pour les collaborateurs en magasin de l'enseigne OKay. Mi-2019, il était accessible à tous les collaborateurs de Belgique. Le trajet de réintégration porte ses fruits : les collaborateurs malades de longue durée reprennent le travail plus rapidement et rechutent moins fréquemment que la moyenne. Le Relais coordonne également les **trajets officiels de réintégration** sollicités dans un cadre strictement légal.

Au cours de l'exercice écoulé, 3.228 malades de longue durée ont été contactés au total.

Indicateur		2018	2019	Objectif	
Composition nutritionnelle					
# Produits à la composition nutritionnelle améliorée	Année civile	167	134		
Réduction des matières grasses (en tonnes)	Année civile	49,8	466,6		
Réduction des acides gras saturés (en tonnes)	Année civile	63,9	170,7		
Réduction des sucres (en tonnes)	Année civile	421	244,3		
Réduction de sel (en tonnes)	Année civile	28,2	235,8		
Augmentation de fibres (en tonnes)	Année civile	26,9	543,1		
# Références de Boni Selection au Nutri-Score amélioré	Année civile	-	29		
% Produits Boni avec mention du Nutri-Score sur l'emballage	Année civile	-	51,7	2021	100% des produits
Bien-être au travail					
% Collaborateurs affiliés au fonds de solidarité	Exercice	68,2	67,2		
Montant versé par le fonds de solidarité (en EUR)	Exercice	1.076.723	1.129.072		
# Accidents du travail	Exercice	928	874		
Taux de fréquence des accidents du travail	Exercice	25,1	23,3		
Degré de gravité des accidents du travail	Exercice	0,59	0,64		
# Collaborateurs malades de longue durée contactés par Le Relais	Exercice	1.801	3.228		

Les indicateurs relatifs à la composition nutritionnelle portent sur nos marques maison Boni Selection et Everyday, ainsi que sur les produits de viande à la boucherie et dans le rayon viande de Colruyt et OKay.

CHANTIER 3 Bien-être animal



Colruyt Group œuvre sans cesse à l'amélioration des conditions de vie de tous les animaux destinés à la consommation. Notre ambition est sans équivoque : un **traitement correct des animaux** tout au long de la filière ainsi que des conditions favorables à l'expression maximale du comportement naturel propre à chaque espèce.

Nous réalisons des avancées pas à pas, premièrement avec le concours de nos fournisseurs, mais aussi, plus généralement, avec le secteur et les autorités compétentes. À cette fin, nous ne nous contentons pas de suivre la législation, mais accentuons les contrôles et ajoutons régulièrement de nouvelles exigences à nos cahiers des charges.

Pour l'heure, nous lançons une multitude de nouveaux projets tout en étant à l'affût des nouvelles initiatives et possibilités qui se présentent au sein du secteur. Nous avons amélioré notre savoir-faire et entendons poursuivre sur cette voie dans les mois et années à venir. Le bien-être animal demeure un **processus d'apprentissage**, dans lequel nous progressons sans cesse avec le concours de nos partenaires, mais que nous ne pouvons changer du jour au lendemain.



**Évoluer
ensemble
en permanence**



Des exigences permanentes en matière de bien-être animal

Les fournisseurs de nos marques maison sont soumis à de nombreuses exigences en matière de bien-être animal. Il en va de même pour les produits d'importation directe. Nous nous assurons du **respect** de ces exigences année après année. Il va de soi que nous **évaluons** en permanence l'éventuelle nécessité de poser de nouvelles exigences ou d'en imposer le durcissement.

Food

- Tous nos **œufs** proviennent de poules élevées au sol ou en plein air. Ce critère s'applique à la fois aux œufs frais entiers et aux œufs incorporés dans nos produits de marque maison. [En savoir plus](#)
- Depuis 2010, notre département de viande Fine Food Meat ne vend plus de viande traditionnelle issue de **porcs** castrés, mais uniquement de porcelets vaccinés afin d'éviter l'odeur de verrat.
- Depuis fin 2014, toute la **viande fraîche de lapin** vendue chez Colruyt, OKay et Spar, provient de parcs respectueux implantés en Belgique. [En savoir plus](#)
- La viande de **bœuf** suit le Standard Belbeef, établi par la concertation sectorielle de la filière agroalimentaire belge.
- Nous proposons de plus en plus fréquemment des alternatives au **foie gras**, telles que le foie fin (sans gavage) ou le faux gras (version végétale).
- Nos magasins ne vendent pas de **viande de kangourou**. De même, avant que toute autre viande exotique n'intègre nos rayons, nous procédons à une évaluation et à une étude préalables du bien-être animal.

Non-food

Aucun animal ne peut être abattu spécialement pour la production d'articles non-food de nos marques maison. Ces articles peuvent contenir uniquement des sous-produits de l'industrie de la viande et en aucun cas :

- des « matières premières » issues des **espèces menacées** reprises dans la convention CITES (Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora) des Nations Unies ;
- de la **laine agora**, de la **fourrure** ou de l'**astrakan** ;
- des **plumes** et du **duvet** prélevés sur des animaux vivants, y compris durant la mue. Les produits contenant des plumes et du duvet portent un certificat de l'organisation Responsible Down Standard, de la China Feather and Down Industrial Association ou d'un organisme équivalent ;
- de la **laine** provenant de moutons qui ont subi le mulesing, un traitement douloureux pour éviter des infections.
- Tous les **produits cosmétiques** de nos marques maison sont soumis à la législation sur les cosmétiques. Autrement dit, ni le produit fini ni les ingrédients ne peuvent être testés sur des animaux, sauf s'il n'existe vraiment aucune alternative acceptable. Les tests sur les animaux sont également interdits pour nos autres produits de marque maison.



Moins de stress pour les poussins

Nous procédons actuellement à un test avec deux éleveurs de poulets de chair. Les poussins naissent désormais dans les poulaillers – et plus dans un couvoir – et y poursuivent leur croissance. Cette démarche évite le stress associé au transport et aux opérations de transfert (extraction des poussins du couvoir, mise en bacs, chargement et déchargement...).

Les poussins pourront d'emblée se mettre à boire et manger selon leur rythme naturel, ce qui favorisera leur transit intestinal et leur résistance. Le test nous permettra de déterminer s'ils sont ainsi moins exposés aux problèmes de santé, d'infections, de diarrhée et de blessures aux pattes. Des poussins en bonne santé sont également moins susceptibles de se voir administrer des antibiotiques.

Un score BBFAW amélioré

En 2019, Colruyt Group a atteint le niveau 4 du **Business Benchmark on Farm Animal Welfare** (BBFAW). S'appuyant sur les communications accessibles au public, ce classement répartit 150 entreprises et distributeurs internationaux sur six niveaux, qui reflètent leur politique en matière de bien-être animal.

Autrement dit, depuis son entrée dans ce classement en 2018, le groupe enregistre des progrès dans la mise en place de normes en matière de bien-être animal dans la chaîne logistique. Le score obtenu en 2019 confirme que nous sommes sur la bonne voie et nous encourage à adopter de nouvelles mesures concrètes.

Contrôles supplémentaires dans les abattoirs

En 2019, 30 abattoirs belges ont fait l'objet d'un contrôle inopiné, à notre demande. Un organisme de qualité indépendant a vérifié si les dispositions légales et les exigences supplémentaires reprises dans nos cahiers des charges étaient bien respectées. Par exemple, pour l'application correcte de l'étourdissement des animaux. En effet, nous n'autorisons aucun abattage sans étourdissement. Pareil contrôle a été effectué dans tous les abattoirs belges qui livrent de la viande à Colruyt Group. Lors de ces contrôles, aucun manquement grave n'a été constaté. Chaque abattoir a reçu un rapport et s'est attelé à mettre en œuvre les recommandations.

Indicateur		2018	2019
% œufs frais de poules élevées au sol ou de poules élevées en plein air	Année civile	100	100
% Produits à base d'œufs de poules élevées au sol ou de poules élevées en plein air	Année civile	100	100
% Viande de lapin fraîche provenant d'un élevage en parc (hors préparations) et livrée par l'intermédiaire de Fine Food Meat	Année civile	100	100

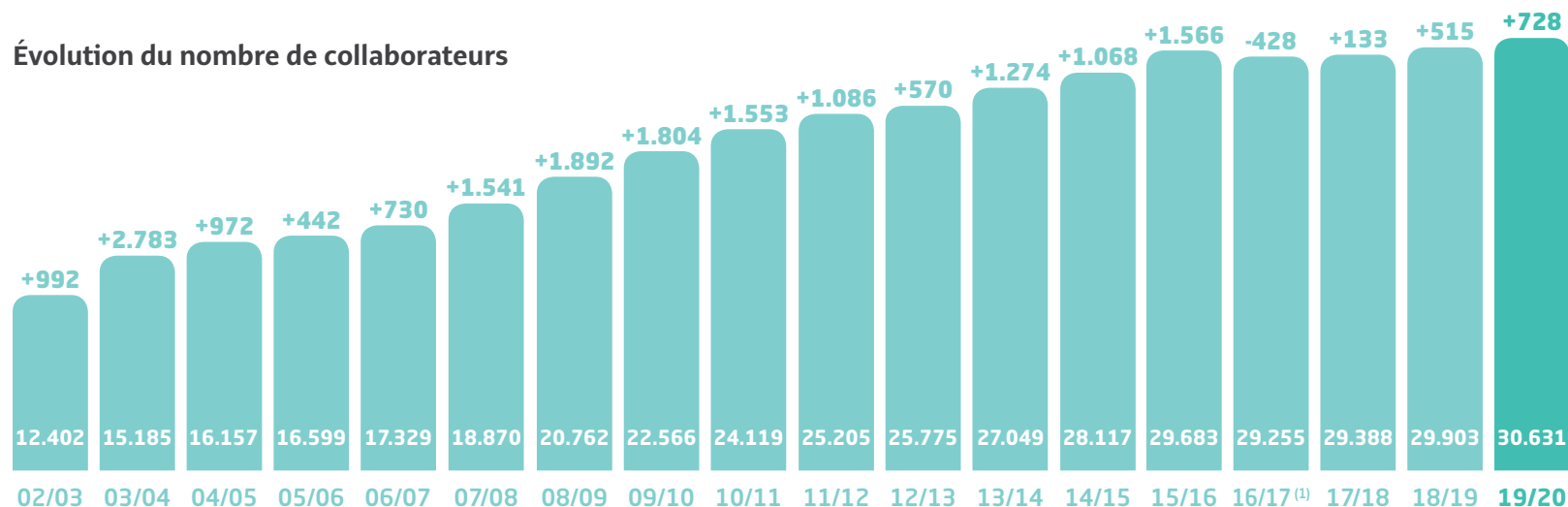
CHANTIER 4 Contexte de travail



Une croissance économique durable n'est concevable que si elle repose sur une base socialement acceptable. Nous entendons entreprendre dans le respect de l'être humain et des droits de chacun dans chaque maillon de la chaîne, sur la foi de l'intégrité et de la confiance. Un travail digne, un environnement de travail stimulant et une transparence accrue constituent autant de concepts-clés au sein de cette chaîne. Nos collaborateurs forment naturellement un groupe cible essentiel, au même titre que tous les autres acteurs des diverses filières. Pour nos collaborateurs, nous mettons tout en œuvre pour créer un cadre où le travail est réalisable, notamment grâce à une combinaison flexible du travail et de la vie privée.

30.631
collaborateurs
travaillaient chez Colruyt Group
au 31 mars 2020

Évolution du nombre de collaborateurs



(1) À la suite de la vente de Pro à Pro, l'activité de foodservice française, 1.837 collaborateurs ont quitté le groupe. Abstraction faite de cette vente, l'effectif a augmenté de 1.409 collaborateurs en 2016/17.

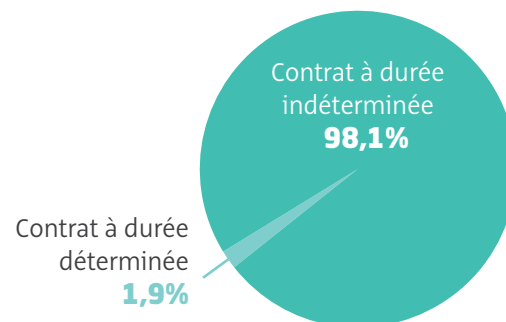
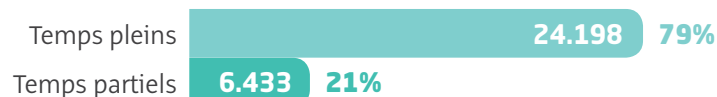
9,79 ans

d'ancienneté moyenne

Notre engagement pour des effectifs durables

Nombreux sont les nouveaux collaborateurs à rejoindre Colruyt Group chaque année : nous avons enregistré un accroissement net de 728 collègues durant le dernier exercice. Chaque année, nous parvenons aussi à trouver des profils de qualité pour un grand nombre de postes vacants difficiles à pourvoir. Nous entendons nouer une relation à long terme avec chacun de nos collaborateurs. Voilà pourquoi nous leur proposons délibérément des contrats à durée indéterminée, de préférence dans le cadre d'une occupation à temps plein. En effet, nous sommes convaincus que cette sécurité ne peut que profiter au collaborateur tout en constituant la clé d'une croissance durable pour l'organisation.

Nous sélectionnons les candidats selon des critères objectifs et professionnels reposant sur des méthodes de test éprouvées. Parallèlement, nous nous assurons systématiquement de la concordance entre les valeurs du candidat et celles de Colruyt Group afin que chacun se sente dans son élément dans notre culture d'entreprise. Dans la pratique, nombreux sont les collaborateurs à trouver chez nous un contexte de travail satisfaisant et, comparativement avec la moyenne du secteur de la distribution, le nombre de collègues à quitter volontairement la firme demeure plutôt faible. Et nous pouvons nous targuer d'obtenir une moyenne d'ancienneté de 9,79 ans.



Huitième employeur le plus attractif

- La renommée de Colruyt Group en tant que marque d'employeur croît d'année en année. En 2020, l'**Employer Brand Research de Randstad** faisant autorité nous a placés à la huitième place des employeurs attractifs au sens relatif. Nous nous maintenons dans le top 20 depuis quatre années consécutives et la plus forte progression de ces 20 dernières années est à attribuer à Colruyt Group.
- Ce résultat est dû en partie aux efforts déployés par le département RH en vue de positionner Colruyt Group sur le marché comme un groupe partageant des **valeurs communes**. Naturellement, il va sans dire que de nombreux collaborateurs participent eux aussi à notre image d'employeur au travers de leur interaction avec les clients, leurs amis, leur famille...
- Selon l'étude, notre entreprise enregistre des résultats significatifs en matière d'ambiance au travail, de culture d'entreprise, d'équilibre travail-vie privée, de sécurité de l'emploi, de réputation et de durabilité ; autant de critères de plus en plus prisés par les collaborateurs (potentiels).
- Une place dans le top 10, voire dans le top 20, est tout à fait exceptionnelle pour un distributeur, tant en Belgique que dans le reste du monde. La distribution a même plutôt tendance à occuper le fond du classement des secteurs les plus attractifs.

Création d'emploi

Répartition par secteur	Nombre de travailleurs			En équivalents temps plein (ÉTP)		
	31/03/2020	31/03/2019	Évolution de l'emploi	31/03/2020	31/03/2019	Évolution de l'emploi
Commerce de détail (Retail)	25.922	25.351	571	24.484	23.918	566
Commerce de gros et Foodservice	1.492	1.442	50	1.449	1.406	43
Autres activités	87	85	2	85	82	3
Corporate (non attribuées)	3.130	3.025	105	3.037	2.933	104
Total Colruyt Group	30.631	29.903	728	29.056	28.339	717
- Belgique ⁽¹⁾	27.732	27.133	599	26.301	25.709	592
- Grand-Duché de Luxembourg	120	117	3	120	115	5
- France	2.326	2.221	105	2.182	2.083	99
- Autres pays	453	432	21	453	432	21

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des étudiants jobistes employés durant le week-end ou les vacances scolaires en Belgique (8.258 au 31/03/2020 et 6.536 au 31/03/2019).

91 nationalités

Embrasser la diversité

Nous embrassons la diversité sous tous ses aspects et faisons preuve d'ouverture d'esprit face aux différences culturelles, de genre, de langue, d'âge, etc. Il va de soi que nous pratiquons la tolérance zéro vis-à-vis du racisme. Pour notre groupe, stimuler la diversité, c'est surtout permettre à chaque individu de développer pleinement son potentiel. Colruyt Group considère chaque collaborateur comme une personne désireuse d'apporter une contribution positive. Et pour y parvenir, nous entendons garantir à chacun un traitement et un respect égaux. Nous stimulons la diversité par :



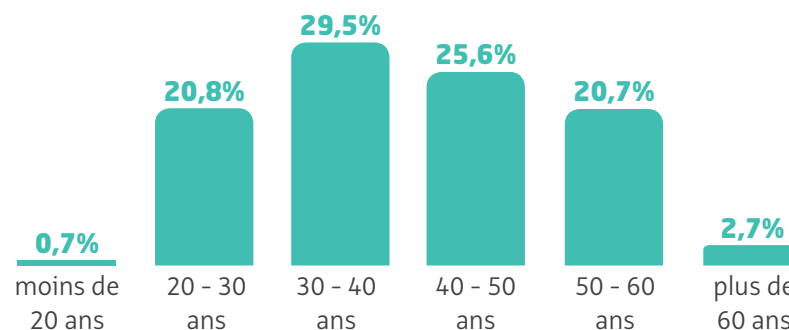
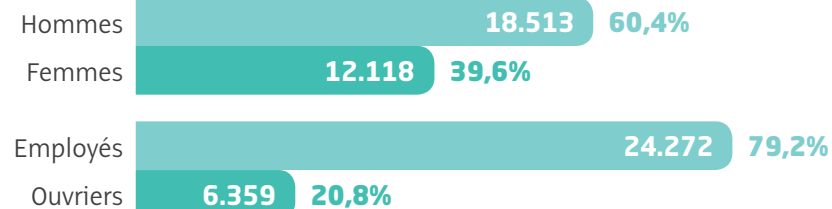
L'embauche. Chacun a accès à la procédure de sélection. Nous sélectionnons le meilleur candidat de manière objective et professionnelle. L'âge, le genre ou l'origine ne constituent pas un critère. À titre d'illustration : 465 collaborateurs de plus de 45 ans sont entrés en fonction l'année passée.



La composition des équipes. Nous évitons l'uniformité. Les formations fournissent un meilleur aperçu des points forts des autres membres d'une équipe et renforcent la bonne entente. Et nous disposons de programmes spécifiques pour les équipes multiculturelles.



Le développement personnel. Nous assignons le bon collaborateur au bon poste et au bon moment. Toute personne possédant les compétences, les talents et l'ambition nécessaires peut évoluer. Le sexe n'entre nullement en ligne de compte.



Le collaborateur aux commandes d'une carrière durable

Notre entreprise soutient l'emploi durable. Voilà pourquoi nous privilégions les contrats à temps plein et à durée indéterminée et investissons massivement dans la formation.

À l'inverse, nous estimons qu'il appartient à chaque collaborateur de tracer les contours d'une carrière pleine de sens et adaptée à ses désirs. Une carrière qui le mènera sur la voie du développement permanent et qui enrichira l'organisation de sa contribution utile. Ainsi, nous créons ensemble les conditions favorables au développement d'une carrière durable et d'une relation mutuellement profitable pour les deux parties :

- Cet engagement réciproque renforce la **confiance** et la **motivation** des collaborateurs.
- Probabilité accrue de voir le bon collaborateur occuper le bon poste au bon moment. **Meilleure concordance** entre les compétences et les souhaits évolutifs des collaborateurs, et les besoins variables de l'organisation.
- Les collaborateurs aux longs états de service assurent la **continuité** des connaissances et de l'expérience.
- Des effectifs diversifiés permettent un contact **représentatif** avec les différents groupes de clients et contribuent positivement à l'image de l'entreprise.
- Des **économies** grâce à une productivité accrue, moins d'absences pour cause de maladie ou autres interventions médicales.



Un travail réalisable

Une relation de travail durable ne se conçoit pas sans travail réalisable ni sans un équilibre sain entre travail et vie privée. Nous multiplions d'ailleurs les initiatives en la matière, y compris dans le cadre de notre plan pour l'emploi :

- Un test où une partie des collaborateurs en magasin communique ses heures disponibles (« **autoplanification** ») afin que le planificateur puisse en tenir compte.
- Divers projets en vue d'**alléger le travail** physique.
- Des efforts visant à améliorer l'attractivité de l'**apprentissage continu**.
- La poursuite de l'extension de notre réseau de **bureaux régionaux**.
- Grâce à notre bon vieux système d'enregistrement des heures, les collaborateurs peuvent **épargner des heures** et les récupérer de manière flexible.

812 rotations de fonction

Nombreux sont les collaborateurs à changer d'emploi au sein du groupe chaque année. Nous les encourageons à relever de nouveaux défis à la mesure de leurs talents et ambitions, à opérer des choix de carrière judicieux ou à se réorienter, dans quelque direction que ce soit. Ils peuvent s'adresser à cette fin à notre cellule de réorientation. Naturellement, toutes les offres d'emploi au sein du groupe sont accessibles aux collaborateurs.

97,3%

de nos collaborateurs sont représentés par un organe de concertation sociale



Un dialogue social constructif

Colruyt Group possède une longue tradition de concertation sociale respectueuse, authentique et constructive. Pratiquement tous nos collaborateurs sont représentés au sein des organes de concertation.

Nos responsables hiérarchiques directs jouent un rôle essentiel dans le maintien de **bonnes relations sociales**. En effet, ils occupent la fonction de première personne de contact pour le collaborateur, voire également pour le représentant des travailleurs. Voilà pourquoi nous développons leurs compétences dans la tenue d'entretiens constructifs : ce sont à nouveau 184 chefs qui ont suivi la formation « Cohabitation avec les syndicats » durant le dernier exercice.

Par ailleurs, nous avons poursuivi la mise en œuvre de notre centre de compétence Relations sociales en assurant une représentation accrue auprès des groupes d'intérêt, tels que Comeos, la FEB et le Voka. À l'inverse, nos professionnels RH se sont inspirés de diverses pratiques externes.

Réduction maximale du risque de corruption

La conformité et l'intégrité constituent une part essentielle de notre identité. Ce n'est qu'à cette seule condition que les clients et partenaires commerciaux peuvent faire pleinement confiance à Colruyt Group. Voilà pourquoi nous évaluons les risques potentiels liés à la corruption en prêtant une attention toute particulière à nos procédures d'achat.

- Nous véhiculons les **valeurs du groupe**, les **cadres politiques** et les **codes de conduite** au sein de l'ensemble du groupe.
- Le **risque de corruption** fait l'objet d'une surveillance active au sein de notre système de gestion des risques d'entreprise.
- Les nouveaux acheteurs signent une **charte éthique**, détaillant explicitement les directives à observer en matière de cadeaux, d'avantages d'hospitalité et de contrôle des fournisseurs dans les pays à risques.
- **Rotation de fonction** : les acheteurs changent régulièrement de fonction, d'assortiment ou d'unité commerciale.
- Le processus d'achat se répartit en différentes étapes, chacune garantissant une stricte **séparation des fonctions**.
- Les **achats** sont **centralisés** et le principe des quatre yeux est systématiquement appliqué.
- Les acheteurs bénéficient de formations permanentes, dont fait partie une **formation de conformité** obligatoire assortie d'un test annuel.

Rémunération : plus qu'un simple salaire

Chez Colruyt Group, la rémunération ne se limite pas au seul salaire. Ainsi, nous offrons à nos collaborateurs de multiples possibilités de formation et de croissance personnelle. Par ailleurs, ils jouissent de la sécurité propre à une **entreprise familiale financièrement saine et portée par ses valeurs**, qui fait la part belle aux carrières durables, à la prise d'initiative et à un juste équilibre entre travail et vie-privée. Autant d'arguments de poids pour les collaborateurs désireux de développer leur carrière chez Colruyt Group.

Afin de favoriser la mobilité professionnelle interne, nous ambitionnons une **politique de rémunération uniforme au niveau du groupe** et proposons une rémunération qui repose sur la fonction et les responsabilités. Dans un même temps, nous entendons à l'avenir associer davantage la rémunération aux prestations individuelles et au potentiel de croissance.

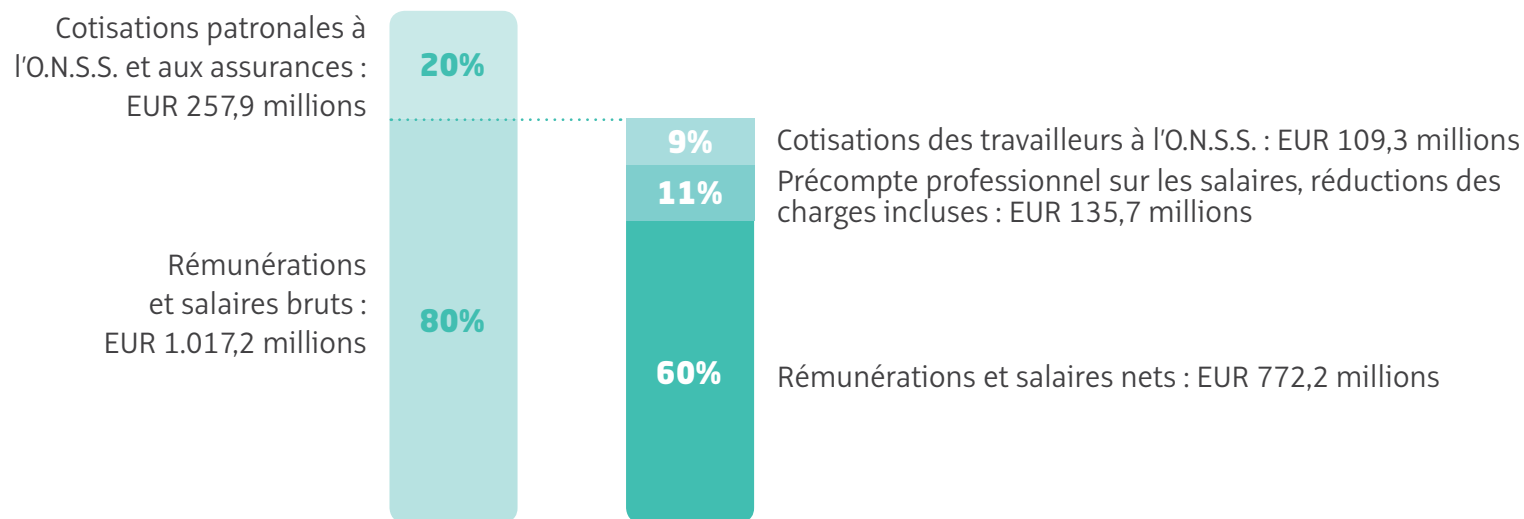
**2.166 collaborateurs
ont souscrit à
380.498 actions en 2019**

Depuis toujours, nous permettons à tous nos collaborateurs en Belgique de **participer aux résultats** de Colruyt Group. D'une part, nous versons une partie des bénéfices sous la forme d'une participation bénéficiaire et, d'autre part, chacun peut souscrire aux augmentations annuelles de capital à des conditions avantageuses.

**EUR 27,8 millions de participation bénéficiaire,
soit 5% du bénéfice d'exploitation
distribué parmi 25.926 collaborateurs en Belgique**



Charges salariales totales en Belgique : EUR 1.275,2 millions



Test de rémunération flexible

Le dernier exercice a vu l'introduction d'un plan de rémunération flexible. Le **budget Flex** permet au collaborateur de composer lui-même une partie de son enveloppe salariale selon ses besoins. Il a notamment la possibilité de préférer des mesures de mobilité complémentaires, des jours de congé supplémentaires, des allocations familiales extralégales ou le remboursement de son épargne-pension. Après un test probant impliquant les cadres de direction, le système est à présent déployé parmi tous les cadres. Nous souhaitons à terme étendre le système à tous les collaborateurs exécutants, dans les limites des dispositions légales.

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. Depuis l'exercice 2007/08, le système a été étendu à toutes les SA 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. Elle était versée, au choix, en espèces ou en actions de la société mère. De 2001 à 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. De 2011 à 2019, le groupe a de cette manière distribué un total de EUR 228,23 millions à son personnel employé en Belgique. Une cotisation de solidarité de 13,07% est également retenue depuis 2013 sur l'avantage lié aux résultats (CCT 90).
- Conformément à une modification apportée en 2019 à la loi du 22 mai 2001 relative à la participation des travailleurs au capital des sociétés et à l'établissement d'une prime bénéficiaire pour les travailleurs, la participation aux bénéfices n'est plus octroyée qu'en espèces à partir de l'exercice 2019/20. Pour l'exercice 2019/20, sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale, la participation bénéficiaire totale de EUR 27,80 millions sera répartie comme suit :
 - une participation aux bénéfices de EUR 5,95 millions sera distribuée en espèces en vertu de la loi du 22 mai 2001 relative à la participation des travailleurs au capital des sociétés et à l'établissement d'une prime bénéficiaire pour les travailleurs ;
 - un montant de EUR 21,85 millions sera versé en vertu des CCT 90 et 90 bis concernant les avantages non récurrents liés aux résultats.

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

Année	Montant participation aux bénéfices en millions EUR ⁽¹⁾	Nombre total de collaborateurs	ESPÈCES		ACTIONS		
			En millions EUR	Nombre de collaborateurs	En millions EUR	Nombre d'actions	Nombre de collaborateurs
De 2001/02 à 2009/10 Participation aux bénéfices (espèces et actions)	152,46	101.136	79,61	61.763	72,85	2.504.540	39.373
De 2010/11 à 2018/19 Participation aux bénéfices (espèces et actions)	62,7	206.361	41,37	141.779	21,33	462.329	64.582
Avantage non récurrent lié aux résultats	165,53		165,53				
Total	228,23		206,90				
2019/20 Participation aux bénéfices (uniquement en espèces)	5,95	25.926	5,95	25.926	/		
Avantage non récurrent lié aux résultats	21,85		21,85				
Total	27,80		27,80				
TOTAL	408,48		314,30		94,18	2.966.869	

(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 : cotisation de solidarité de 13,07% et impôt de participation de 7%.
- Avantage non récurrent lié aux résultats (CCT 90) : 13,07% de cotisations personnelles des salariés en faveur de la sécurité sociale. Des cotisations patronales en faveur de la sécurité sociale sont également dues sur l'avantage non récurrent lié aux résultats (CCT 90) (EUR 7,21 millions en 2019/20 et EUR 6,83 millions en 2018/19).

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 des actions de la société mère SA Éts Fr. Colruyt à un cours avantageux (dans les limites du cadre légal). Ces actions restent bloquées pendant cinq 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 2019/20, en novembre 2019, 2.166 collaborateurs ont souscrit à 380.498 actions, apportant ensemble un capital de EUR 15,94 millions. Depuis 1987, les collaborateurs du groupe ont souscrit à (après conversion) 22.574.513 actions de leur propre entreprise ou de la société mère, pour un montant total de EUR 255,44 millions.

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
2018	15,2	355.738
2019	15,9	380.498
Total	255,4	22.574.513





Produits élaborés dans le respect des droits de l'homme

Colruyt Group profite de sa qualité d'acteur du marché international pour s'assurer du respect des conditions de travail par ses producteurs. Nous voulons être certains que ces derniers respectent non seulement leur législation nationale, mais aussi les conventions et traités internationaux.

Nous tendons vers un commerce totalement responsable notamment grâce à notre adhésion à la **plate-forme internationale amfori BSCI**, qui soutient les entreprises désireuses d'atteindre des objectifs en matière de conditions de travail décentes. Nous demandons à tous nos fournisseurs de produits de marque maison de signer le **code de conduite** amfori BSCI. Ce code de conduite adhère aux conventions internationales suivantes :

- Les principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (UNGP) mis en œuvre en 2011
- La Déclaration universelle des droits de l'homme
- La Convention relative aux droits de l'enfant de l'ONU
- Les normes fondamentales de travail de l'OIT
- Les principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'OCDE
- UN Global Compact

Le code de conduite comporte des principes universels à respecter, notamment en matière d'âge minimal des travailleurs, de droit à une rémunération décente, d'exclusion du travail des enfants et des travaux forcés, de garantie de conditions de travail sûres et saines, d'interdiction de discrimination. Nous contrôlons strictement le respect de ce code de conduite par nos partenaires commerciaux, notamment grâce à des **audits sociaux** réalisés par des bureaux d'audit agréés.

Nous demandons à tout producteur en infraction au code de conduite d'adopter les mesures correctrices nécessaires. À cette fin, le producteur peut compter sur notre **soutien** et celui des autres membres de la plate-forme BSCI, notamment au travers de formations. La volonté affichée par le producteur de s'améliorer continuellement constitue une condition sine qua non à la poursuite de la collaboration. Si un audit suivant met en lumière l'absence d'amélioration, nous mettons un terme à la collaboration. [En savoir plus](#)

430

producteurs ont fait l'objet d'un audit en 2019

Certificats de durabilité à valeur ajoutée sociétale

Les systèmes de certification jouent un rôle essentiel dans la durabilisation de nos produits de marque maison. La valeur ajoutée sociétale qu'apportent de nombreuses normes est également démontrée pour les producteurs. À titre d'exemples, citons l'ASC pour l'aquaculture, Rainforest Alliance pour les bananes et le café, UTZ pour le café et le cacao, FSC pour le bois et le papier, RSPO pour l'huile de palme ou encore Fairtrade.

Plus d'informations sur les systèmes de certification dans le volet consacré au **chantier Biodiversité**.

Indicateur		2018	2019	Objectif
Marché du travail				
# Collaborateurs salariés pour l'ensemble de Colruyt Group	Exercice	29.903	30.631	
# Nouveaux collaborateurs (croissance nette)	Exercice	515	728	
% Départs externes volontaires	Exercice	6,7	6,8	
% Départs volontaires durant la première année suivant l'engagement	Exercice	-	2,4	
Ancienneté moyenne (en années)	Exercice	9,56	9,79	
# Étudiants jobistes qui ont travaillé pour Colruyt Group l'année passée	Exercice	6.536	8.258	
Diversité				
# Nationalités	Exercice	85	91	
# Collaborateurs recrutés âgés de plus de 45 ans	Exercice	-	465	
% Femmes exerçant une fonction dirigeante	Exercice	-	25,6	
Carrières durables				
# Rotations de fonction	Exercice	798	812	
# Bureaux régionaux	Exercice	10	11	
Rémunération				
# Collaborateurs ayant souscrit à l'augmentation de capital	Exercice	2.259	2.166	
Montant destiné à la participation bénéficiaire (en millions EUR)	Exercice	26,1	27,8	
Dialogue social				
% Collaborateurs représentés par le biais d'un organe de concertation sociale	Exercice	-	97,3	
# Participants à la formation « Cohabitation avec les syndicats »	Exercice	9	184	
Droits de l'homme				
# Producteurs faisant l'objet d'un suivi dans des pays à risques	Année civile	524	430	
% Producteurs dans des pays à risques audités au moins une fois	Année civile	100	100	
% Producteurs dans des pays à risques présentant un résultat acceptable après un audit social	Année civile	94,5	90,0	100
# Producteurs passés d'un résultat faible à acceptable par rapport à l'année passée	Année civile	11	31	
# Producteurs dont un terme a été mis à la collaboration pour infraction au code de conduite	Année civile	7	9	0

Ces indicateurs portent sur Colruyt Group Belgique, sauf indication contraire.

Les chiffres relatifs aux droits de l'homme ont trait aux producteurs de nos produits de marque maison.

5 Formation et développement



Colruyt Group entend se profiler comme une entreprise délibérément **axée sur le développement**. Pour nos collaborateurs, mais aussi dans nos interactions avec les clients, fournisseurs, citoyens, investisseurs et pouvoirs publics. Deux organes spécifiques nous aident sur cette voie : la Colruyt Group Academy vise le développement des collaborateurs et des consommateurs. Quant à la Collibri Foundation, elle s'adresse plutôt aux jeunes des régions en voie de développement économique et aux jeunes évoluant dans un contexte socio-économique difficile en Belgique. Nous tenons notre rôle sur le plan sociétal également, au travers d'interactions avec des établissements scolaires et des communautés innovatrices (internationales). Car les investissements dans l'apprentissage et le développement profitent à la fois à l'individu, à l'entreprise et à la société.

Nous voyons trois piliers majeurs pour appuyer le processus d'apprentissage et de développement.

- Mise en place d'un environnement d'apprentissage sûr et stimulant.
- Instauration d'une *mentalité du développement*.
- Mise à profit des possibilités permanentes d'apprentissage et de développement qu'offre chaque activité.



**Un gain pour
l'individu,
l'entreprise
et la société**



Collaborateurs et entreprise unis dans l'apprentissage et le développement

L'apprentissage et le développement font partie intégrante de l'ADN de Colruyt Group. À nos yeux, le développement de l'individu et celui de l'organisation vont de pair : notre firme grandit à mesure que nos collaborateurs se développent. Tout part d'une image positive de l'être humain, car nous sommes convaincus que ce sont les individus qui font la différence, puisque **naturellement motivés** à apprendre et à se développer. L'apprentissage porte sur l'acquisition de connaissances et de compétences spécifiques. Le développement concerne plutôt un changement de comportement et d'attitude visant à modifier le regard porté sur sa propre personne et sur l'organisation. Ces deux facettes sont naturellement indissociables.

L'apprentissage et le développement se conçoivent sur **trois niveaux : individu, équipe et organisation**. Les collaborateurs déterminent leurs propres objectifs d'apprentissage et de développement, qui non seulement tiennent compte de leurs talents, motivation et désirs, mais aussi les invitent à quitter leur zone de confort. Collaborateur, équipe et organisation se concertent pour déterminer les objectifs les plus significatifs. Ainsi, chaque individu et chaque équipe sont amenés à suivre un parcours unique.

Pour y parvenir, nous œuvrons à l'instauration d'un état d'esprit vecteur de croissance pour faire de l'apprentissage et du développement une évidence. Afin que les collaborateurs voient dans chaque activité une possibilité d'apprentissage et de développement pour eux-mêmes et leurs équipes. Et pour favoriser cette approche, nous investissons dans un **environnement d'apprentissage** à la fois **sûr** et stimulant. Plus nous favorisons l'apprentissage et le développement, plus l'organisation fera preuve d'adaptabilité. C'est ainsi que nous conserverons toute notre pertinence dans un environnement en mutation rapide. Investir dans l'apprentissage et le développement profite à la fois à l'organisation et au collaborateur.

EUR 38.779.300
investis dans la formation
de nos collaborateurs durant le dernier exercice,
soit 3,04% de notre masse salariale.



Les compétences du futur

Il va de soi que l'apprentissage et le développement se conçoivent avant tout par l'interaction : entre collaborateurs, avec les clients, fournisseurs, citoyens, investisseurs, pouvoirs publics... En notre qualité d'organisation axée sur le développement, nous posons le choix délibéré et stratégique de valoriser ces interactions au maximum. À cette fin, nous investissons notamment dans les compétences du futur.



Collaboration avec les écoles

Nous suivons avec une grande attention la génération qui occupe encore les bancs d'école ou qui est sur le point de les quitter. Autant de nouveaux collaborateurs, clients ou partenaires potentiels avec lesquels nous souhaiterons travailler demain. Nous investissons dans la collaboration avec les écoles pour diverses raisons :

- Nous nous profilons comme employeur potentiel.
- Nous contribuons à l'élaboration des méthodes d'apprentissage de demain et accumulons de l'expertise en la matière.
- Nous contribuons à renforcer les compétences (générales) des étudiants.
- Nous donnons leur chance aux jeunes en réduisant le fossé qui sépare l'enseignement du marché du travail.
- La nouvelle génération nous fournit de précieuses informations qui se révéleront utiles pour la phase de transition que traversera notre organisation.

Concrètement, nous accueillons de nombreux jeunes notamment dans des parcours bivalents, des stages ou des cours pratiques en déplacement. Par ailleurs, nous proposons également un vaste éventail d'ateliers, de visites et de conférences au secteur de l'enseignement. Notre groupe est également membre du **Global Apprenticeship Network**, une coalition de grandes entreprises, PME et d'organisations patronales qui œuvrent de concert à l'apprentissage sur le terrain.

Une collaboration européenne pour l'acquisition de connaissances

- Colruyt Group est membre des communautés d'innovation EIT **Food**, EIT **Health** et EIT **Urban Mobility**. Trois thèmes qui constituent le cœur de notre activité : l'alimentation durable, la santé et la prophylaxie, et la mobilité. Sa valeur ajoutée se situe principalement dans la création de réseaux, l'acquisition de connaissances qui nous sont (encore) étrangères et la mise sur le marché d'innovations.
- Créé en 2008, l'Institut européen d'innovation et de technologie est un organisme indépendant qui a pour vocation de renforcer la capacité d'innovation des pays de l'UE. L'EIT s'associe à des entreprises et établissements d'enseignement et de recherche pour œuvrer à des solutions répondant aux défis mondiaux les plus pressants.
- L'EIT fait partie intégrante de Horizon 2020, le programme-cadre européen de recherche et d'innovation. [En savoir plus](#)



52.602
participants

La Colruyt Group Academy pour les consommateurs

Les consommateurs constituent notre raison d'être. Dès lors, quoi de plus logique que chercher à interagir le plus possible avec ce public et à tirer de cette relation des enseignements mutuellement profitables ? C'est pour répondre à cette question que nous avons créé en 2014 la Colruyt Group Academy, un endroit où les consommateurs « apprennent » d'une manière aussi simple qu'inspirante et où nous les encourageons à se développer. La Colruyt Group Academy compte désormais 11 centres répartis sur le territoire national, autant de lieux dédiés aux rencontres, aux découvertes et à l'entrepreneuriat des clients, entreprises, partenaires locaux, etc.

La Colruyt Group Academy organise de nombreux ateliers, véritables sources d'inspiration pour les consommateurs. Ces ateliers offrent des conseils et des solutions concrètes aux questions du quotidien et sont répartis en six thèmes. Au moment de concevoir un nouvel atelier, nous réfléchissons de manière approfondie à son approche éducative et aux moyens de renforcer les liens qui unissent participants et formateurs.

- La mi-2020 verra le lancement de **Tips&Talks** : des conférences et des sessions d'inspiration accessibles pour 20 à 40 personnes et dédiées à la santé, à l'alimentation, à la durabilité, à la consommation réfléchie, etc. L'objectif étant, à terme, l'organisation sur chaque site de deux sessions par mois.
- Intérêt pour les **besoins ou préférences alimentaires spécifiques**. Il s'agit d'ateliers portant aussi bien sur les desserts sans gluten que de sessions d'inspiration autour de la cuisine végétarienne.
- Des **fêtes d'anniversaire éducatives** soulignant l'importance des liens, de la santé, et au contenu pertinent.
- Nous encourageons l'**ancrage local**, notamment au travers d'un contact étroit avec les associations du quartier.



La Collibri Foundation

En raison de son activité de distribution, Colruyt Group achète des produits aux quatre coins du monde, y compris dans des régions en voie de développement. Les producteurs locaux ont beau être actifs sur le marché international, ils ne disposent pas des mêmes moyens en proportion, à plus forte raison en matière de connaissances et de formation. Depuis 2002 déjà, nous réinvestissons dans ces régions une partie de notre chiffre d'affaires par l'entremise de la Collibri Foundation, notre fonds d'entreprise. Nous apportons notre soutien aux programmes de formation et de scolarisation à petite échelle en faveur des enfants et des jeunes, de l'enseignement primaire à l'enseignement universitaire. Ainsi, nous entendons leur permettre de participer à la construction de leur avenir et de celui de leur pays. Nous souhaitons :

- leur offrir une formation de qualité (**educate**) ;
- les aider à se développer en tant que personne (**develop**) ;
- encourager leur sens de l'initiative et de la collaboration ainsi que leur esprit d'entreprendre (**empower**).



Dans les zones rurales, nous misons principalement sur un **enseignement basé sur l'expérience pratique**. Dans la mesure du possible, nous associons des projets de formation à des projets de filière durable afin de favoriser l'émergence d'une interaction enrichissante.

En Belgique, nous nous adressons principalement aux jeunes qui vivent dans un contexte socio-économique défavorable et qui peinent à tirer pleinement parti de leur potentiel. Nous prenons également des initiatives visant à tisser des liens entre les jeunes. Ainsi, nous invitons des jeunes du monde entier lors de notre journée de rencontre annuelle « Tomorrow's Voices ».

Enfin, nous impliquons sciemment collaborateurs, clients et partenaires au travers de leur rôle d'ambassadeur, et grâce à la mise sur pied d'un **réseau pédagogique partenaire**, composé notamment de spécialistes, d'ONG, d'écoles, d'universités et d'instances locales. Par ailleurs, les actions en magasin comme la vente annuelle de chocolat et de glaces, ainsi que la campagne « L'arrondi du cœur », constituent autant d'occasions de réunir les collaborateurs et les clients autour des projets Collibri.

EUR 144.000

Contribution de nos clients :
montant arrondi de leur ticket de caisse
et achat de chocolat et de glaces Boni

14

projets de formation
dans 10 pays

EUR 808.593

investis en 2019

6.715

jeunes directement
concernés en 2019

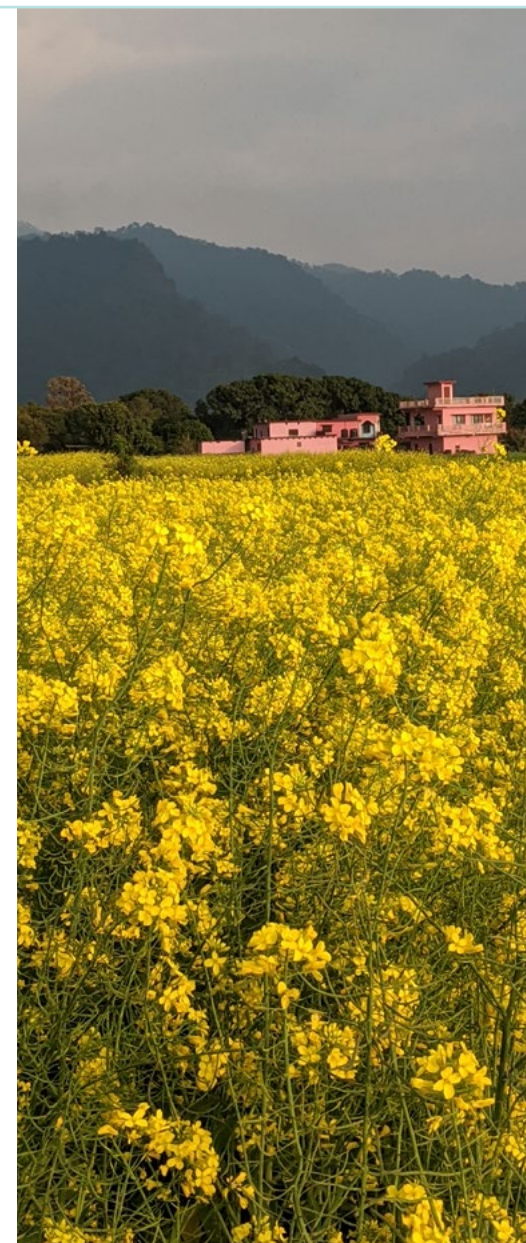


Un accroissement d'échelle pour une incidence plus significative

L'année passée, nous avons œuvré d'arrache-pied à l'optimisation et à l'extension de nos projets existants. Ainsi, nous avons dégagé des moyens supplémentaires en vue de l'expansion des projets actuellement menés par Mentor Escale (Belgique), Solid (Pérou), Rikolto (Nicaragua et Honduras), Efico (Colombie) et UCLL (Bénin). Parallèlement, nous avons soumis quatre projets à une évaluation externe. L'accroissement d'échelle conjugué à l'optimisation permet à nos projets d'atteindre un nombre plus important de jeunes et de générer des effets plus durables.

Deux nouveaux projets

- Dans le **nord de l'Inde**, nous nous apprêtons à former 200 jeunes à l'agriculture bio en collaboration avec l'université locale et les pouvoirs publics. Notre département IT indien participe au suivi de ce projet.
- Au **Bénin**, nous avons entamé début 2020 un parcours de formation de trois ans avec le concours de notre partenaire belge Eclasio. Ce projet entend offrir un accompagnement direct à soixante jeunes issus de l'école agronomique en plus de soutenir trente petits producteurs de noix de cajou, notamment en matière de diversification et d'amélioration de la qualité.



Indicateur		2018	2019
Cours et formations pour les collaborateurs			
Montant des investissements dans la formation (en millions EUR)	Exercice	38,2	38,8
% Masse salariale investie dans la formation	Exercice	3,14	3,04
# Participants uniques à une formation de « croissance personnelle »	Exercice	1.698	1.759
# Types différents de formations de croissance personnelle	Exercice	51	58
# Collaborateurs dans un parcours d'apprentissage dual	Exercice	-	206
# Stagiaires	Exercice	508	585
# Programmes d'apprentissage (traineeships)	Exercice	8	8
# Participants à la formation « boucher »	Exercice	28	18
Colruyt Group Academy pour les consommateurs			
# Établissements de la Colruyt Group Academy	Exercice	10	11
# Participants aux ateliers de la Colruyt Group Academy	Exercice	37.549	52.602
# Types différents de formations pour les consommateurs	Exercice	-	190
Colibri Foundation			
Montant d'investissement (en EUR)	Année civile	647.928	808.593
# Projets de formation	Année civile	13	14
# Jeunes directement concernés par les projets de formation	Année civile	5.124	6.715

CHANTIER 6 Vivre ensemble

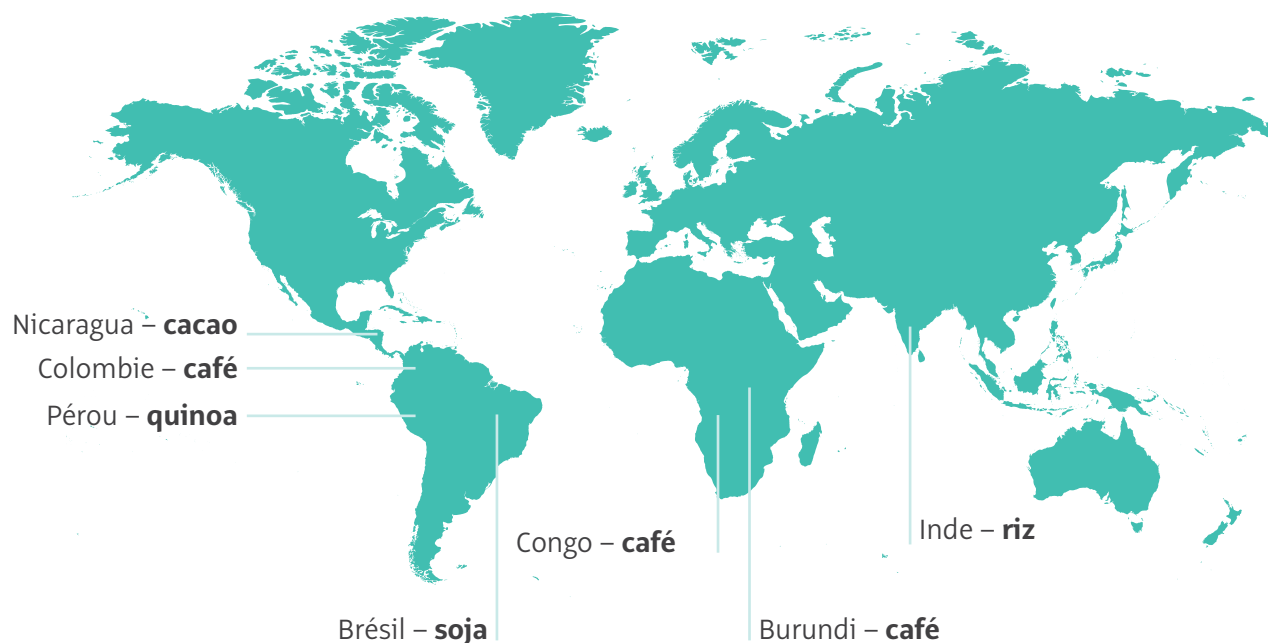


En sa qualité de distributeur, Colruyt Group fait partie intégrante de la société et entretient un lien étroit avec les consommateurs, producteurs, riverains, investisseurs, organisations de la société civile, groupes d'intérêt et pouvoirs publics de différentes natures. C'est pour tous ces acteurs et la société en général que nous entendons créer une valeur ajoutée tout en veillant à un équilibre entre ce qui est réalisable sur les plans écologique, social et économique. Voilà pourquoi nous engageons volontiers l'expertise et les leviers dont dispose notre entreprise de distribution. Au travers d'un dialogue respectueux, nous entendons établir des relations de confiance à long terme et profitables pour chaque partie prenante. Ainsi, notre groupe constitue un partenaire actif :

- dans des projets de collaboration avec des agriculteurs belges, mais aussi au sein de projets de filière à l'étranger ;
- de l'économie sociale ;
- de la communauté locale, pour laquelle il entend tenir un rôle de liaison.

**7 projets de filière
représentant
37 produits de marque
maison vendus dans les
rayons de nos magasins**

- Brésil - soja
- Burundi - café
- Colombie - café
- Congo - café
- Inde - riz
- Nicaragua - cacao
- Pérou - quinoa





Projets de filière durable

Un projet de filière nous permet de déployer de nouvelles filières de production dans des pays en voie de développement avec le concours d'entreprises agricoles familiales. Ces filières se veulent durables du champ à l'assiette. En coopération avec les partenaires (logistiques), diverses ONG agréées et les instances locales, nous mettons sur pied une collaboration qui profite à chaque maillon de la chaîne. La communauté locale en ressort renforcée sur les plans social et économique, tandis que nous sommes en mesure de proposer à nos clients des produits de qualité à valeur durable.

Ces dernières années, toute une série de **projets a pris de l'envergure** : nous avons lancé de nouveaux produits ou acheté de plus gros volumes de produits

existants, ce qui nous a conduits à nous associer à davantage de cultivateurs locaux, en l'occurrence 33.140 durant l'exercice précédent. Au Pérou par exemple, nous achetons désormais du quinoa blanc en plus du quinoa tricolore, tous deux vendus sous notre marque maison Boni Selection.

Dans les régions accueillant des projets de filière, nous soutenons également des **projets de formation** pour les jeunes grâce à la Colibri Foundation. Lorsqu'un projet de filière est associé à un projet de formation, l'emballage des produits arbore le logo Colibri et reprend une brève explication. Pour en savoir plus sur la Colibri Foundation, veuillez vous reporter au volet consacré au chantier Formation et développement. [En savoir plus](#)

Beyond Chocolate : une filière de cacao durable en Côte d'Ivoire

[En savoir plus](#)

Fin 2018, Colruyt Group a signé l'**accord sectoriel** Beyond Chocolate, une initiative du gouvernement fédéral visant à rendre le chocolat belge plus durable. Avec le concours d'autres acteurs du secteur du chocolat, nous avons pour ambition de veiller à ce que la production de cacao destinée à nos produits de marque maison génère un **revenu vital** pour les agriculteurs locaux d'ici 2030.

Pour vérifier la faisabilité économique et concrétiser les engagements de Beyond Chocolate, nous lançons un projet de filière en Côte d'Ivoire. À cet effet, nous collaborons avec l'IDH, l'initiative de commerce durable, et divers partenaires belges et ivoiriens : le producteur Puratos, l'organisation d'aide au développement Rikolto, Fairtrade Belgium, l'université de Gand, la coopérative

ivoirienne ECSP et les centres de formation Agro-Insight et Access Agriculture. Ce projet revêt un caractère durable, de A à Z. Ces trois prochaines années, nous nous engageons à vendre 100 tonnes de cacao chaque année au prix de référence équitable « living income ». Le projet permettra à 102 familles d'agriculteurs (1.015 personnes) de percevoir un revenu vital. Il porte également sur la reforestation de 1.000 hectares de terres. Colruyt Group y investira 200.000 euros au total sur trois ans.

La première tablette de chocolat Boni Selection produite avec ce cacao équitable sera en vente dans nos magasins dans le courant 2021. Dans un cadre plus large, l'objectif consistera à transposer les enseignements et bonnes pratiques de cette collaboration à l'ensemble de l'assortiment Boni Selection.



Une gestion responsable des données

Nous gérons de manière responsable les données et les informations associées à nos parties prenantes. Nous assurons notamment nos clients, collaborateurs et fournisseurs que nous traitons leurs données avec la plus grande prudence et dans le respect de la protection de leur vie privée. Par ailleurs, nous mettons également à disposition des outils leur permettant de gérer personnellement leurs données. Quelques règles de base :

- Les données relatives aux clients et au personnel sont strictement confidentielles et ne sont pas revendues à des tiers.
- Les clients peuvent à tout moment solliciter un aperçu de toutes les données que nous conservons.
- Les clients peuvent également réclamer la non-utilisation de leurs données à des fins de marketing direct avec maintien de tous leurs avantages.
- Nous intégrons actuellement les nouvelles recommandations/directives de l'Autorité de protection des données (APD), notamment celles qui concernent le traitement des données personnelles à des fins de marketing direct. Nous effectuons également un suivi rapproché de ces données.
- Symeta, notre société d'imprimerie spécialisée dans la communication personnalisée, est titulaire de la certification ISO/IEC 27001, la norme internationale en matière de protection de l'information.



Le travail sur mesure ? Précisément !

Colruyt Group contribue volontiers à l'accès au travail pour les personnes exclues du circuit conventionnel. Voilà pourquoi nous collaborons étroitement avec pas moins de **17 entreprises de travail adapté** différentes, que nous reconnaissons comme autant de partenaires flexibles délivrant un service de qualité. Elles peuvent nous considérer comme un client fidèle, garant d'un important volume de travail.

Nous sollicitons les entreprises de travail adapté principalement pour des tâches de conditionnement. Chaque mois, elles se chargent de quelque 8 millions d'emballages, tant pour les articles food que non-food. Nos services techniques et notre département informatique sous-traitent eux aussi de nombreuses tâches auprès d'entreprises de travail adapté. Elles se chargent notamment de l'inventaire et de la préinstallation de tous les nouveaux appareils informatiques, et reconditionnent jusqu'à 80% de tout notre matériel informatique usagé ou défectueux. Voilà comment notre initiative d'économie sociale contribue également à la réduction de notre empreinte environnementale.



Vers davantage d'énergie verte avec le citoyen

- Les investisseurs d'**Eoly Coopération** contribuent à la durabilisation de l'environnement et à l'élargissement de l'assise locale en faveur de l'énergie éolienne. Grâce à la participation directe, ils deviennent copropriétaires directs d'une éolienne et peuvent prétendre à un éventuel dividende.
- **North Sea Wind** est une société coopérative agréée constituée en 2018 par Parkwind, Colruyt Group, Korys Investments et la ParticipatieMaatschappij Vlaanderen. Par le truchement d'une participation citoyenne, North Sea Wind offre au grand public la possibilité d'investir dans les projets d'énergie éolienne et, de cette manière, de prendre part au changement durable. La coopérative a récolté plus de EUR 13 millions auprès du grand public en moins de cinq mois, un montant record pour des investissements coopératifs dans l'énergie verte en Belgique.

Récompense « Ik ben meer dan mijn kassaticket »

Le projet Colruyt « **À table pour 1-2-3 euros** » s'est vu décerner la récompense « Ik ben meer dan mijn kassaticket » (je vaud plus que mon ticket de caisse). Cette nouvelle récompense consacre les initiatives de supermarchés belges qui permettent à leurs clients de faire plus facilement leurs courses de manière plus équilibrée, équitable et écologique. Un jury composé de l'ONG Rikolto, Test Achats et Fairtrade Belgium a retenu le projet parmi 11 candidatures. Chacun a ensuite pu voter en ligne.

« À table pour 1-2-3 euros » rend l'alimentation équilibrée plus accessible aux personnes en difficulté (financière). Les organisations sociales habituelles telles que le CPAS font part de ce projet de manière informelle aux familles avec enfants dans le besoin. Les personnes adhérant au projet reçoivent toutes les deux semaines dans leur boîte aux lettres un livre de recettes comportant six délicieuses recettes à la fois simples et équilibrées, ainsi que les listes de courses correspondantes. Chaque recette coûte maximum 1, 2 ou 3 euro(s) par portion. Depuis fin 2016, le projet est d'ores et déjà venu en aide à plus de **7.000 ménages** dans 200 localités. [En savoir plus](#)

Mesures liées à la pandémie : bien plus que le ravitaillement

Pendant la crise du coronavirus COVID-19, nous ne nous sommes pas contentés de déployer des efforts exceptionnels afin d'assurer la continuité du ravitaillement. Indépendamment de ce traditionnel rôle sociétal, nous avons pris une multitude d'initiatives en soutien au secteur des soins de santé ou aux familles dans le besoin. Ainsi, Dreamland a fait don de jouets au Kinderarmoedefonds et Fiets! a gratifié des prestataires de soin d'un entretien gratuit de leur vélo. La Colruyt Group Academy a, elle, distribué gratuitement des sets permettant de coudre 125.000 masques à l'intention du secteur des soins de santé. Vous trouverez davantage d'informations à ce sujet en [page 12](#).



Collaboration avec des agriculteurs belges

Nous entendons créer une valeur ajoutée sur les plans social, économique et écologique avec le secteur agricole également. Voilà pourquoi nous nous approvisionnons dans la plus large mesure possible auprès de producteurs belges et instaurons de nouveaux modèles de collaboration. Pour en savoir plus, veuillez consulter le volet consacré au **chantier Agriculture**.



Dons à diverses organisations sociales

Nous faisons don des invendus alimentaires et non alimentaires à diverses organisations sociales, telles que les Banques alimentaires. Pour en savoir plus, veuillez consulter le volet consacré au **chantier Matières premières**.

Contribution au Trésor belge

Au cours de l'exercice écoulé, toutes les sociétés belges de Colruyt Group ont cédé ensemble EUR 981,8 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 310,3 millions. Toutes ces taxes ne pourraient être prélevées sans la création de valeur ajoutée par le groupe. La valeur ajoutée nette ⁽¹⁾ générée par Colruyt Group en Belgique représente EUR 2,1 milliards.

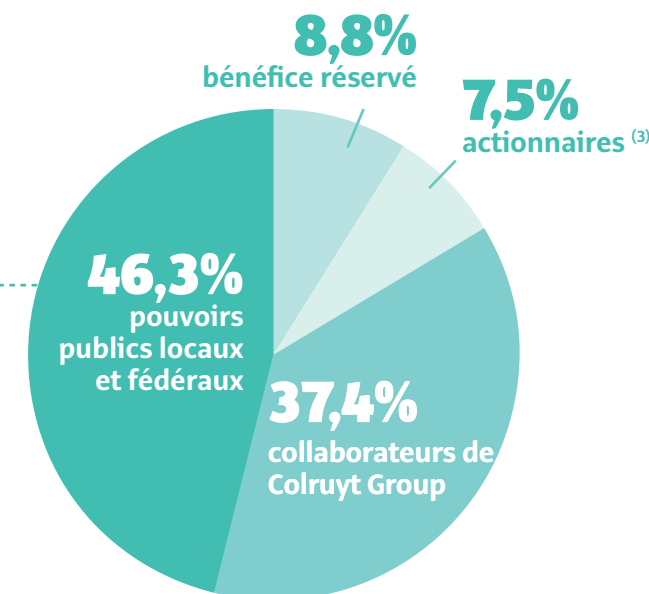
Cotisations versées au Trésor belge	(En millions EUR)
Sécurité sociale ⁽²⁾	345,2
Précompte professionnel sur les salaires ⁽²⁾	135,7
Impôts des sociétés sur le résultat	128,7
Taxes liées aux produits (douane, accises)	327,3
Précompte mobilier	24,8
Précompte immobilier	9,6
Droits d'enregistrement, taxes communales et provinciales, autres taxes fédérales	10,4
Total	981,8

(1) Les accises payées ont été intégrées à la valeur ajoutée nette afin que la contribution totale au Trésor s'élevant à EUR 981,8 millions puisse s'exprimer intégralement en pourcentage de la valeur ajoutée nette ainsi corrigée.

(2) Y compris les réductions de charges obtenues aux niveaux fédéral et régional.

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

Répartition de la valeur ajoutée



Indicateur		2018	2019
# Filières actives	Année civile	7	7
# Produits issus des filières dans nos magasins	Année civile	41	37
# Agriculteurs concernés par les filières (estimation)	Année civile	31.902	33.140
# Coopérateurs d'Eoly Coopération	Année civile	1.193	1.187
% Riverains dans Eoly Coopération	Année civile	32,6	31,6
# Coopérateurs de North Sea Wind	Année civile	-	5.152
Cotisations au Trésor belge en millions EUR	Exercice	948,8	981,8

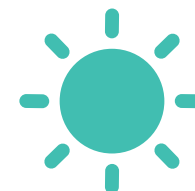
7 Biodiversité



Colruyt Group œuvre à la biodiversité autour de deux axes. Ainsi, nous nous efforçons de réduire au maximum les **effets** de notre **assortiment** sur la biodiversité. Voilà pourquoi nous participons à la durabilisation des diverses filières de production et incorporons un maximum de matières premières certifiées dans nos produits. À cette fin, nous optons pour des certifications reconnues sur le plan mondial, qui font la part belle au respect des écosystèmes existants et à une bonne gestion de la biodiversité. [En savoir plus](#)

Par ailleurs, nous entendons faire également la différence sur nos **terrains d'entreprise** et aux alentours, et y créer un habitat pour la faune et la flore grâce à des écosystèmes de qualité. Nous nous y employons sur des parcelles maritimes, urbaines et semi-rurales, depuis les zones encerclant nos éoliennes en mer jusqu'aux bâtiments, forêts, terres agricoles, champs et autres éléments paysagers, tels que les haies et les talus.

- Nous développons la biodiversité sur les surfaces utilisées, en privilégiant les espèces indigènes.
- Nous assurons l'entretien qualitatif des terrains accueillant la biodiversité afin de stimuler cette dernière.
- Avec le concours de partenaires locaux, nous intégrons les terrains existants dans l'environnement biodiversifié.





Certification de nos produits alimentaires

Nous optons pour des systèmes de certification plus particulièrement dédiés au respect des écosystèmes existants et à la bonne gestion de la biodiversité. Naturellement, nous procédons d'une manière intégrée qui tient compte d'autres aspects, tels que des conditions de travail décentes. Les systèmes de certification retenus appuient cette démarche.

Vous trouverez davantage d'informations à ce sujet dans le volet consacré au **chantier Contexte de travail**.

Poisson sauvage

Colruyt Group collabore uniquement avec des exploitations piscicoles qui s'emploient à maintenir à un niveau durable les ressources halieutiques et à mettre en œuvre des méthodes de pêche responsables. La certification est assurée par le **MSC** (Conseil pour la bonne gestion des mers) et les évaluations par l'**ILVO** (Institut flamand de recherche sur l'agriculture et la pêche). [En savoir plus](#)

Coquillages et crustacés sauvages

Dans la mesure où elle est disponible, la certification est assurée par le MSC. Les produits dépourvus de certification MSC sont évalués par l'ILVO. La mise en œuvre de ce processus bat son plein.

Poisson, coquillages et crustacés d'élevage

Certification **ASC** si disponible (ce qui est le cas pour pratiquement tout l'assortiment). Citons également quelques références certifiées bio comme le saumon. ASC signifie Aquaculture Stewardship Council.

Café

99,3% des grains de café que nous achetons portent le label **UTZ** et/ou **Rainforest Alliance**. Ces certificats font la part belle à une production respectueuse de l'environnement reposant sur l'interdiction de déforestation, l'utilisation parcimonieuse d'engrais, de pesticides, d'eau et d'énergie, le respect des droits de l'homme et un soutien technique aux petits cultivateurs.

[En savoir plus](#)

2019 **99,3%**

2015 **1,8%**



Plusieurs produits portent également la certification **BIO** et/ou le label **Fairtrade**. Les critères sont encore plus stricts : BIO interdit notamment l'usage de pesticides chimiques et Fairtrade garantit des prix minimums pour les cultivateurs.

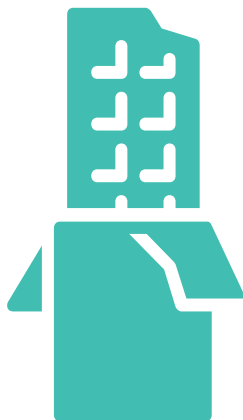
Notre objectif demeure 100% de produits certifiés. Les cafés en attente de certification contiennent des grains issus de notre projet de filière au Kivu. Nous assurons une garantie de débouchés à une coopérative locale regroupant 2.200 cultivateurs de café. Cette coopérative se concentre aujourd'hui principalement sur la qualité et les progrès socio-économiques, et investira vraisemblablement dans la certification à un stade ultérieur. Dans cette région, notre groupe investit également dans la formation par l'intermédiaire de la Colibri Foundation.

[En savoir plus](#)

Cacao

- 90,3% de nos produits contenant du cacao portent le label **UTZ** et/ou **Rainforest Alliance**, éventuellement assorti de certifications **BIO** ou **Fairtrade**.
- Le taux de certification légèrement inférieur à l'année passée (98,2%) est dû à l'extension de notre champ d'application. Nous avons renforcé notre engagement pour les produits de cacao de nos marques de commerce de gros Culino et Econom, et pour de nombreux produits qui ne comportent qu'une faible proportion de cacao, comme certains biscuits. Nous ferons également certifier ces produits durant ces prochains mois.

[En savoir plus](#)



Soja

Cette matière première largement utilisée pour nourrir le bétail exerce une incidence notable sur les écosystèmes sud-américains. Afin de durabiliser intégralement les volumes de soja destinés à nos filières alimentaires pour animaux, nous achetons des certificats **RTRS** auprès de cultivateurs de soja au Brésil, qui pratiquent une culture durable.

Et comme il s'avère difficile pour les petits cultivateurs de répondre en tout point aux normes RTRS, le groupe s'associe à l'ONG belge Trias et à l'organisation brésilienne Cresol pour les assister dans le processus de certification. [En savoir plus](#)

Huile de palme

Toute l'huile de palme et l'huile de palmiste présente dans nos produits de marque maison est certifiée **RSPO**. La table ronde sur l'huile de palme durable (Roundtable on Sustainable Palm Oil) garantit la gestion durable des plantations avec une incidence minimale sur les écosystèmes. Elle interdit aussi toute nouvelle déforestation et encourage les bonnes pratiques agricoles en concertation avec la population locale.

- 97,1% de l'huile de palme utilisée provient d'ores et déjà de filières d'approvisionnement d'huile de palme en balance de masse et d'huile de palme ségrégée certifiée RSPO.
- Nous compensons les 2,9% restants par l'achat de certificats RSPO. Ainsi, nous garantissons que ce volume d'huile de palme est produit de manière plus durable ailleurs dans le monde.

Nous visons les 100% d'huile de palme ségrégée RSPO pour la fin 2020. Autrement dit, l'huile RSPO est traitée séparément durant tout le processus de production, si bien que le produit fini certifié contient uniquement de l'huile provenant de plantations durables. [En savoir plus](#)



Un label bio européen

Nos magasins vendent de nombreux produits certifiés bio. L'interdiction de pesticides de synthèse génère un effet bénéfique pour les insectes, la faune et la flore, ainsi que pour la vie dans le sol. Nous continuons d'investir massivement dans un vaste assortiment de produits certifiés biologiques.



Certification des produits non alimentaires

La composition de notre assortiment non food fait elle aussi la part belle à la protection et à la reconquête de la biodiversité. En ce sens, les systèmes de certification tiennent un rôle essentiel, même s'ils couvrent également d'autres thèmes, tels que des conditions de travail décentes. [En savoir plus](#)

Bois

97,7% de nos produits de marque maison qui contiennent au moins 60% de bois, portent le label **FSC** ou **PEFC** : un bond de géant par rapport à l'année passée. Ces labels sont la garantie d'une gestion durable des forêts. [En savoir plus](#)

Papier

Tous nos produits de marque maison à base de papier sont certifiés **FSC** ou **PEFC** pour la gestion durable des forêts et/ou **Der Blaue Engel**. Ce label est octroyé aux produits présentant une empreinte environnementale réduite et porte sur le contrôle des matières premières utilisées, ainsi que sur la pollution des eaux et des sols. Parallèlement, nous posons des exigences supplémentaires sur le plan de la gestion environnementale durant la production de produits de papier absorbant, tels que le papier-toilette et les serviettes. Ce procédé de production peut en effet se révéler particulièrement nocif pour l'environnement. [En savoir plus](#)

Charbon de bois

Tout le charbon de bois de Boni Selection et Everyday porte le label **FSC** depuis 2019. Le charbon de bois est produit en Namibie à partir de bois de mellifera, un arbre qui absorbe des quantités d'eau phénoménales et qui, par conséquent, menace les écosystèmes locaux. Pour cette raison, les arbres sont coupés par la population locale. Il s'agit donc là d'une tout autre facette de la gestion durable des forêts. [En savoir plus](#)



Coton

87% des produits à base de coton de notre marque maison Dreambee portent le certificat **BCI** (Better Cotton Initiative) ou **GOTS** (Global Organic Textile Standard). Il s'agit de produits composés intégralement de coton ou de produits en contenant de faibles proportions, comme les housses des sièges-autos ou des matelas à langer. En raison de l'incidence environnementale et sociale majeure de la culture traditionnelle du coton, nous visons la certification de tous les articles Dreambee (partiellement) en coton. Le label BCI est garant de techniques de récolte plus respectueuses de l'environnement, telles que l'utilisation réduite et plus efficace de pesticides, la lutte contre l'érosion ou une consommation d'eau optimale, en plus de meilleures conditions de travail pour les cultivateurs de coton. Le label GOTS repose, quant à lui, sur une agriculture biologique et de meilleures conditions de travail dans l'industrie textile. [En savoir plus](#)

Une certification pour la gestion environnementale

Notre spécialiste du carburant DATS 24 ainsi que notre site de transformation de la viande Fine Food Meat sont **certifiés ISO 14001**. Cette norme internationale pour les systèmes de gestion environnementale se concentre sur l'amélioration continue des prestations, de la protection de l'environnement et de la maîtrise des risques environnementaux.



Une faune et une flore indigènes sur nos sites

Notre priorité est le renforcement de la faune et de la flore indigènes. Ainsi, nous plantons dans la mesure du possible d'anciennes espèces oubliées de buissons ou d'arbres en privilégiant les espèces endémiques : des animaux et des végétaux naturellement présents dans un habitat spécifique. Nous tenons compte des fortes différences potentielles d'une localité à l'autre en matière de biotope.

95% de nos magasins accueillent d'ores et déjà une certaine biodiversité sur leur terrain grâce à la présence d'arbres, de haies, d'espaces verts, de façades végétalisées, de prairies fleuries, etc. Dans les années à venir, nous nous efforcerons d'accroître davantage encore la biodiversité autour de nos magasins et de nos complexes de bureaux.

33.350 m²
de toiture végétalisée

35 façades
végétalisées

Entretien de qualité

Sur nos terrains, nous réduisons graduellement l'usage de pesticides à des fins d'entretien des espaces verts. Nous n'utilisons d'ores et déjà plus aucun pesticide autour des magasins de Bio-Planet. Nos entrepreneurs paysagistes nous indiquent également les produits qu'ils utilisent sur les autres terrains, et à quelles fins. Naturellement, ils privilégient systématiquement d'autres techniques, comme le brossage ou l'élimination manuelle des mauvaises herbes.



Reboisement

À proximité du bois de Hal, sur une superficie d'un hectare, nous avons planté 3.000 arbres à la suite d'une campagne Xtra visant à réduire la quantité de plastique et à créer un environnement plus vert. Par cette action, notre groupe contribue au « Boomarterplan » (plan martre des pins), qui entend renforcer le paysage typique de la région, composé notamment de bois, bords boisés, rangées d'arbres têtards et vergers hautes tiges. Ainsi, nombreux seront les animaux, dont la martre des pins, à bénéficier d'un habitat plus étendu. Par ailleurs, nous apportons concrètement notre contribution aux objectifs européens en matière de nature.

3.000 arbres plantés



Indicateur		2018	2019	Objectif	
Poisson					
# Produits poisson, coquillages et crustacés sauvages (sans les préparations ni les conserves)	Année civile	173	159		
% Produits poisson, coquillages et crustacés sauvages (sans les préparations ni les conserves) certifiés MSC	Année civile	81,5	86,2		
% Produits poisson, coquillages et crustacés sauvages (sans les préparations ni les conserves) certifiés MSC ou contrôlés par l'ILVO	Année civile	89,6	90,6	2020	100
# Produits poisson en conserve	Année civile	30	27		
% Produits poisson en conserve (poisson sauvage) certifiés MSC	Année civile	36,7	66,7		
# Produits poisson, coquillages et crustacés d'élevage	Année civile	95	92		
% Produits poisson, coquillages et crustacés d'élevage certifiés ASC et BIO	Année civile	85,3	85,9		
Café					
# Produits de café	Année civile	131	130		
% Grains de café certifiés (UTZ, Rainforest Alliance, BIO, Fair Trade)	Année civile	99,5	99,3	100	
% Produits de café certifiés (UTZ, Rainforest Alliance, BIO, Fair Trade)	Année civile	95,4	96,9	100	
Cacao					
# Produits à base de cacao	Année civile	218	279		
% Produits certifiés à base de cacao (UTZ, BIO, Fair Trade)	Année civile	98,2	90,3	100	
% Barres et tablettes de chocolat certifiées	Année civile	-	100	100	
Soja feed					
Volume de soja feed utilisé dans la production de viande et de produits laitiers (en tonnes)	Année civile	33.100	33.100		
Volume de soja feed acheté au Brésil avec des certificats RTRS (en tonnes)	Année civile	33.100	33.100		
% Soja feed compensé par l'achat de certificats RTRS	Année civile	100	100	100	

Indicateur		2018	2019	Objectif	
Huile de palme					
Volume d'huile de palme commercialisé (en tonnes)	Année civile	4.769,4	5.005,5		
% Huile de palme : balance de masse RSPO	Année civile	47,3	29	2020	0
% Huile de palme : ségrégée RSPO	Année civile	50	68,1	2020	100
% Huile de palme conventionnelle compensée par des certificats RSPO achetés	Année civile	2,8	2,9	2020	0
Volume d'huile de palmiste commercialisé (en tonnes)	Année civile	780	703,2		
% Huile de palmiste : balance de masse RSPO	Année civile	21,6	14,7		
% Huile de palmiste : ségrégée RSPO	Année civile	0,6	7,8		
% Huile de palmiste conventionnelle compensée par des certificats RSPO achetés	Année civile	77,8	77,5		
Bois					
# Produits en bois (min. 60% de bois)	Année civile	218	310		
% Produits en bois certifiés (FSC ou PEFC)	Année civile	71,1	97,7	2020	100
Papier					
# Produits en papier	Année civile	204	211		
% Produits en papier certifiés (FSC, PEFC ou Der Blaue Engel)	Année civile	100	100	100	
Charbon de bois					
% Produits de charbon de bois certifiés	Année civile	50	100	100	
Coton					
% Bodys blancs certifiés GOTS chez Dreambee	Année civile	100	100	100	
% Produits de coton certifiés GOTS ou BCI chez Dreambee	Année civile	-	87	100	
# Produits de coton (slips, chemisettes, chaussettes) certifiés GOTS chez Colruyt	Année civile	-	12	Min. 1 référence par catégorie	

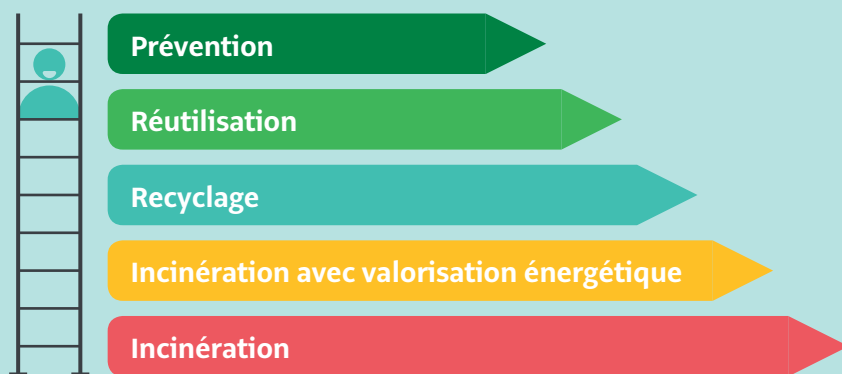
CHANTIER 8 Matières premières



Notre groupe met tout en œuvre pour **restreindre au maximum le recours aux matières premières** dans l'ensemble de la filière. Nous les considérons au sens le plus large. D'une part, les matières premières directement consommées ou transformées en produits alimentaires ou non alimentaires. D'autre part, les matières premières transformées en matériaux et utilisées dans des applications, telles que le conditionnement et l'infrastructure.

Tout le défi consiste à les **valoriser aussi utilement que possible** dès lors qu'elles se transforment en « **déchets** ». Ce principe vaut pour nos excédents alimentaires et articles non alimentaires invendus comme pour les déchets d'exploitation, tels que le papier, le carton et le plastique, ou encore pour les déchets de construction. L'échelle de Lansink constitue à ce titre un fil conducteur des plus appréciables : nous nous efforçons de réutiliser ou de revaloriser chaque matière première au niveau le plus élevé possible. L'objectif final étant la réalisation d'une économie circulaire, où chaque déchet, quelle que soit la forme qu'il revêt, redeviendrait matière première, et où le taux de recyclage avoisinerait le plus possible les 100%.

L'échelle de Lansink



En 2019,
nous avons atteint
un taux de recyclage
record de

83,98 %

Objectif
85%

83,98%

Un taux de recyclage d'au moins 85% dès 2021. Seuls 15% maximum de nos flux résiduels seront encore incinérés avec récupération d'énergie.



Taux de recyclage en constante croissance

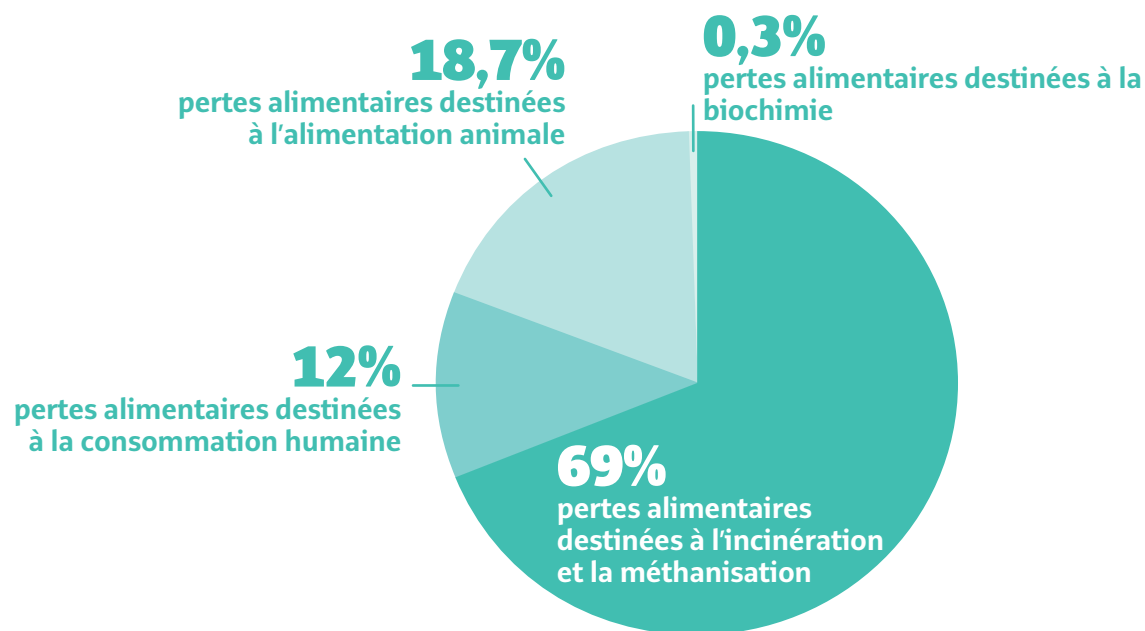
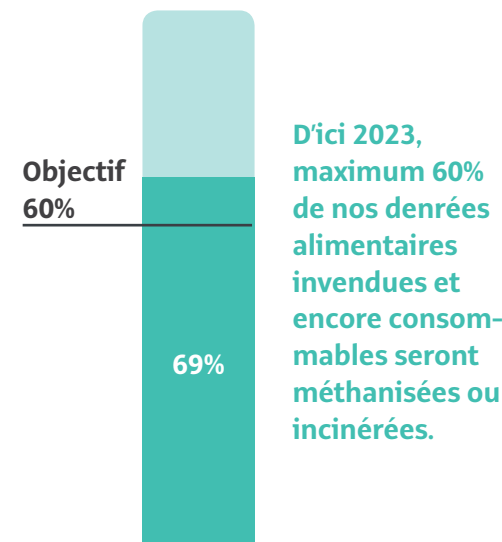
Il convient avant tout d'**éviter** de produire des déchets. Fort de plusieurs années d'expérience et grâce à un contrôle adéquat, Colruyt Group excelle déjà dans ce domaine. La **réutilisation** constitue la seconde priorité, tant pour les denrées alimentaires (au travers de dons ou par transformation en nouveaux produits) que pour les produits non alimentaires (au travers de dons ou par la vente en seconde main). Les déchets résiduels sont de natures très diverses : des restes alimentaires aux matériaux, tels que le carton, le verre et le métal. C'est pourquoi nous procédons à un **tri** minutieux. Tout d'abord dans les magasins, puis une nouvelle fois et de manière approfondie dans nos centres de retour. Nous extrayons tous les matériaux recyclables et nous efforçons de les **revaloriser** dans la plus large mesure possible. Voilà comment notre « taux de recyclage » se calcule : tous les flux résiduels non incinérés ou mis en décharge.

Depuis 2019, les volumes de déchets de **papier**, **carton** et **plastique** diminuent légèrement. Malgré la hausse de notre chiffre d'affaires, les volumes de **déchets résiduels** baissent continuellement depuis plusieurs années déjà, notamment grâce à l'adaptation constante de notre assortiment. Nous poursuivrons les efforts visant à réduire davantage encore ces quantités. [En savoir plus](#)

Excédents alimentaires

Grâce à une gestion efficace des stocks et à un suivi adéquat, nous parvenons à vendre réellement 97,21% de nos produits frais et surgelés. Nous valorisons autant que possible les denrées alimentaires invendues, **de préférence à des fins de consommation humaine**.

La consommation animale constitue la deuxième piste. Ainsi, d'importants volumes de pain invendu sont transformés en aliments pour animaux. Quant aux excédents des boucheries, ils sont utilisés dans la biochimie. Autre possibilité : la biométhanisation, notamment pour les excédents de légumes. Ce n'est qu'en dernier recours que nous procédons à l'incinération des déchets alimentaires résiduels, avec récupération d'énergie.





Dons à des organisations sociales

Nous tâchons autant que possible de faire don de denrées alimentaires parfaitement comestibles à des organisations sociales telles que les Banques alimentaires. Elles se chargent ensuite de redistribuer les aliments aux personnes dans le besoin.

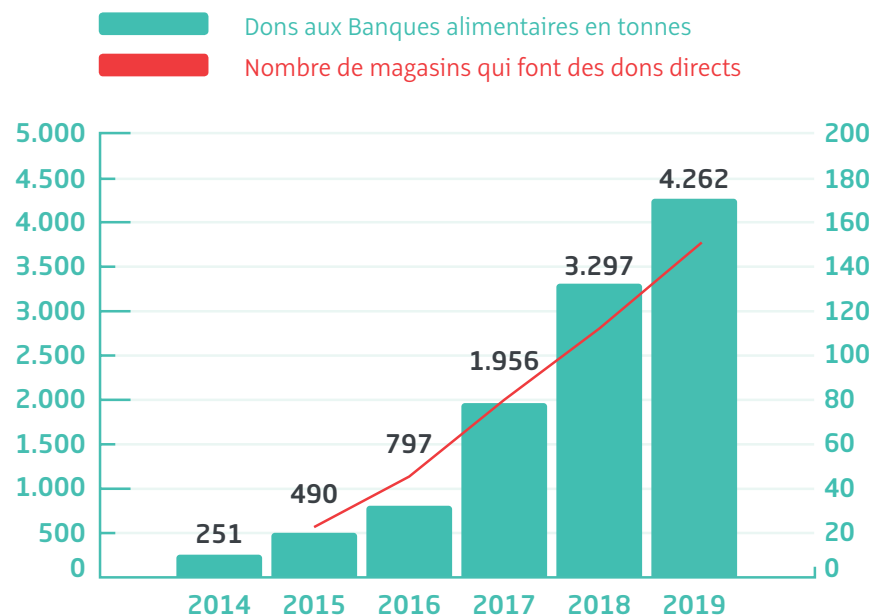
En 2019, nous avons fait don d'une **quantité record** de **4.262 tonnes**, soit 29,3% de plus qu'en 2018, chiffre que nous entendons encore dépasser en 2020. Dans toute une série de magasins, diverses organisations locales se chargent de retirer les denrées alimentaires, mais nous en regroupons également dans trois centres de distribution. Ces organisations peuvent compter sur la qualité des produits donnés : nous respectons systématiquement la chaîne du froid et retirons déjà les produits des rayons quatre jours avant la date de péremption.

Nous nous efforçons de maintenir également les articles non food en dehors des flux de déchets. Tous les produits encore utilisables intègrent dans la plus large mesure possible notre propre circuit de seconde main ou sont donnés à des organisations sociales. Nous entendons optimiser davantage ce processus afin d'accroître encore le taux de recyclage. [En savoir plus](#)



Marché numérique pour les excédents alimentaires

Pour des raisons de sécurité alimentaire notamment, nous ne pouvons pas faire don de l'ensemble de nos excédents aux Banques alimentaires. Nous tenons néanmoins à éviter toute perte alimentaire et valorisons le plus possible nos surplus. Voilà pourquoi nous collaborons avec d'autres partenaires majeurs au projet Digital Marketplace for Side Streams, mis sur pied par le consortium européen d'innovation EIT Food. Cette plateforme d'offre et de demande met en relation les entreprises produisant des flux résiduels avec les entreprises qui pourraient mettre à profit utilement certains ingrédients. Citons notamment le glucose ou les fibres extraites du pain rassis.





Miser sur la construction (et les matériaux) circulaire(s)

Colruyt Group tend vers toujours plus de circularité et de réutilisation optimale des matériaux destinés au gros œuvre, aux finitions et à l'aménagement. [En savoir plus](#)

- Le groupe **réutilise** d'ores et déjà de nombreux **équipements d'aménagement**, tels que les gaines électriques, les rayonnages des magasins, le matériel électrique ou les parois intérieures démontables des complexes de bureaux. Rafraîchi, le mobilier se voit donner une seconde vie, tout comme les trancheuses à pain, marchepieds, abris à caddies complets...
- Nous recherchons et testons de **nouveaux matériaux et concepts** destinés à la construction circulaire. Il s'agit aussi bien de systèmes de façade que de toitures, ou encore de parois intérieures, de structure du sol, etc.
- Avec le concours du VITO et de l'OVAM, nous œuvrons à l'optimisation d'un outil en ligne existant permettant de **mesurer l'incidence sur l'environnement** de nos matériaux de construction.
- L'incidence environnementale des matériaux de construction constitue également un critère de décision pour leur sélection.
- En octobre, notre siège a accueilli une journée d'inspiration placée sous le signe du « **Green Deal Construction circulaire** », un projet collaboratif pour lequel nous nous sommes associés à plus de 300 autres entreprises et organisations.



ICEBERG

Fin 2019, Colruyt Group a remporté le dossier d'adjudication « ICEBERG » en sa qualité de partenaire d'un consortium européen regroupant 34 entreprises. Ce programme quadriennal s'inscrit dans le cadre du programme de financement européen « Horizon 2020 », qui nourrit l'ambition de rendre circulaire le secteur de la construction, par la réutilisation des déchets de construction et l'utilisation de nouveaux produits de construction circulaire. Dans ce contexte, Colruyt Group tiendra le rôle de démonstrateur.

Ce projet bénéficie du financement du programme de recherche et d'innovation Horizon 2020 de l'Union européenne dans le cadre de la convention de subvention n° 869336.



Objectifs ambitieux pour le conditionnement

En sa qualité de distributeur, Colruyt Group entend veiller à un transport sûr, efficace, qualitatif et hygiénique de ses denrées alimentaires jusqu'au domicile de ses clients, où ces denrées pourront se conserver le plus longtemps possible. Les emballages jouent dès lors un rôle essentiel. Ils protègent les aliments dans le magasin et durant le transport tout en assurant leur **conservation** ainsi que le **maintien de leur qualité** et permettent d'**informer** le client. Voilà pourquoi nous recherchons un juste équilibre dans l'usage des matériaux d'emballage : nous n'optons pas nécessairement pour le plastique ou le carton, mais étudions le conditionnement le plus approprié pour chaque produit. Le choix d'un nouvel emballage relève à chaque fois d'un exercice d'équilibre : faut-il placer le curseur davantage sur l'empreinte environnementale ou sur les pertes alimentaires ?

Naturellement, nous sommes conscients de la problématique des emballages. Nous passons tous nos emballages existants au crible. Comment faire avec moins ? Et que peut-on faire différemment ? Nous privilégions les matériaux **recyclés** et les emballages **recyclables** et **réutilisables**. Parallèlement, nous



Objectifs

D'ici 2025, tous les emballages ménagers de nos produits de marque maison seront réutilisables, recyclables, compostables ou biodégradables.



D'ici 2025, les emballages en PET de nos boissons de marque maison comprendront au moins 50% de matériaux recyclés.

recherchons de nouvelles possibilités, comme les matériaux d'emballage **biosourcés**. Nous investissons dans des projets innovants qui participent aux emballages de demain. Et il ne s'agit pas d'une vaine promesse, car d'ici 2025, tous les emballages de nos produits de marque maison seront réutilisables, recyclables, compostables ou biodégradables. Dans cette optique, la réutilisation à forte valeur ajoutée des matériaux issus des emballages recyclables constitue la priorité, conformément aux principes de l'économie circulaire.

Nous proposons dans la plus large mesure possible des fruits et légumes **en vrac**. Bien entendu, nous n'y parvenons pas systématiquement : framboises et champignons sont notamment trop fragiles. L'emballage demeure donc un composant indispensable si nous souhaitons proposer à nos clients des produits de qualité en parfait état. La saison joue également un rôle : durant certaines périodes, les fruits ou les légumes conservent leur fraîcheur plus longtemps sous film plastique. Là encore, tout est question d'éviter les pertes alimentaires. [En savoir plus](#)



Sachets réutilisables pour les fruits et légumes

Depuis début 2020, nous proposons uniquement des sachets réutilisables pour les fruits et légumes en vrac. Ces sachets en polyester sont solides, lavables et peuvent être réemployés au moins 100 fois. Tous les sachets en plastique à usage unique pour les fruits et légumes ont définitivement disparu de nos magasins. Ainsi, ce sont 150 millions de sachets, soit 23 remorques, qui ne sont pas mis en circulation chaque année. [En savoir plus](#)

Indicateur		2018	2019	Objectif	
% Taux de recyclage	Année civile	83,17	83,98	2021	Au moins 85%
% Produits effectivement vendus (frais et surgelés)	Année civile	97,38	97,21		
% Pertes alimentaires destinées à l'incinération/méthanisation	Année civile	69,2	69,0	2023	Maximum 60%
Dons alimentaires à des organisations sociales (en tonnes)	Année civile	3.297	4.262		

Ces indicateurs portent sur Retail Belgique et Grand-Duché de Luxembourg. Donc, les flux de déchets de nos formules de magasins dans les deux pays, de nos centres de distribution et des centres de production de Fine Food, ainsi que les flux de déchets (limités) de nos complexes de bureaux à Hal. Nous n'y incluons pas les déchets de construction. Les excédents et dons alimentaires portent sur les magasins d'alimentation Colruyt, Bio-Planet et OKay. Quant aux emballages (ménagers), nous ne tenons compte que de nos marques maison, sur lesquelles nous avons une incidence directe.

CHANTIER 9 Eau



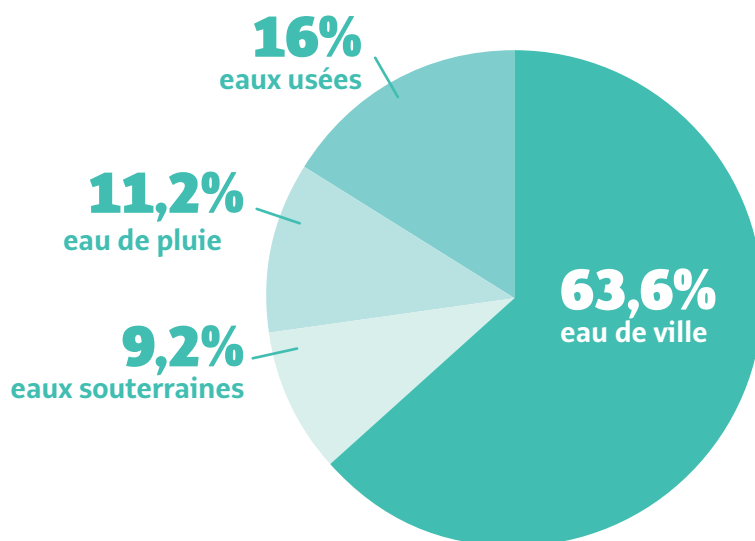
L'eau est l'une des matières premières naturelles les plus précieuses. Il est donc capital de l'utiliser avec parcimonie. Notre gestion de l'eau sur nos sites vise une incidence minimale sur les eaux souterraines et de surface et, par conséquent, sur le biotope naturel.

Là aussi, nous suivons les principes de l'échelle de Lansink. À commencer par la **prévention** et la **réduction** de la consommation d'eau. Vient ensuite la **réutilisation** de l'eau aussi longtemps qu'elle conserve sa qualité. Nous recourons également à des alternatives plus durables à l'eau de ville, comme la captation d'eau de pluie. Une autre possibilité consiste à **purifier** l'eau de pluie ou les eaux usées en eau potable ou en eau de rinçage. Le rejet n'intervient qu'en dernier recours. Nous visons le zéro rejet d'eau de pluie dans les égouts. Nous récupérons un maximum d'eau de pluie de nos toitures ou surfaces dures dans des citernes ou des fossés et des mares de drainage en combinaison avec son infiltration graduelle dans le sol.

D'ici 2025, l'eau de pluie et les eaux usées purifiées représenteront 50% de la consommation d'eau totale de Colruyt Group

Objectif 50%

27,2%



605.846 m³ d'eau
consommés en 2019 (Belgique)

Gestion de l'eau pour nos principaux consommateurs

Notre société de transformation de la viande Fine Food Meat et le centre de distribution de Dassenveld à Hal représentent ensemble environ la moitié de notre consommation totale d'eau. Voilà pourquoi nous y utilisons le plus possible d'eau de pluie et d'eaux usées purifiées. Les **eaux usées** de notre société de transformation de la viande sont purifiées dans une station d'épuration biologique classique. Une partie de l'eau purifiée est ensuite utilisée dans l'unité de production d'eau potable, où elle est mélangée à l'eau de ville. En 2019, notamment grâce au placement d'un bassin tampon supplémentaire, nous avons pu **produire** 96.926 m³ d'**eau potable** à partir d'eaux usées, soit une récupération de 56%. Nous examinons les possibilités de hisser ce niveau de récupération à l'échelon supérieur. [En savoir plus](#)

Nous récupérons l'**eau de pluie** qui s'écoule dans un bassin tampon depuis le toit de l'un de nos bâtiments. Une partie est envoyée directement dans les sanitaires et une autre partie est purifiée en eau potable. Ainsi, nous avons produit 972 m³ d'eau potable en 2019, beaucoup moins que prévu en raison de problèmes techniques. Nous prévoyons également de récupérer l'eau de pluie d'un nouveau site de production en construction et de la purifier en eau potable.

Le site de Dassenveld n'est pas en reste, car nous y captons d'ores et déjà de grandes quantités d'**eau de pluie** dans deux bassins tampons existants d'une capacité de 4.100 m³. Nous réutilisons cette eau de pluie autant que possible, en majeure partie dans l'installation de lavage des bacs et partiellement dans les sanitaires. Nous recherchons des méthodes qui nous permettront de franchir de nouvelles étapes dans la purification de l'eau sur ce site également.



Indicateur		2018	2019	Objectif	
Consommation d'eau totale (en m ³)	Année civile	561.694	605.846		
% Eau de pluie et eaux usées	Année civile	23,6	27,2	2025	50%
Eaux usées recyclées chez Fine Food Meat (en m ³)	Année civile	85.381	96.926		
Eau produite avec l'installation d'eau potable PURA	Année civile	1.912	972		

Ces indicateurs portent sur la consommation d'eau en Belgique, abstraction faite de l'eau potable destinée à la vente..

10 Énergie



L'énergie se décline sous diverses formes : électricité, carburants fossiles classiques, tels que le gaz naturel, le mazout, l'essence et le diesel, de même que leurs alternatives comme l'hydrogène vert. Notre politique énergétique repose sur trois principes essentiels.

1. Nous misons énormément sur la **réduction et la prévention de notre consommation énergétique**. L'énergie la plus durable est celle que l'on ne consomme pas. Nous nous efforçons également de faire coïncider au mieux la production et la consommation.
2. Notre choix se porte délibérément sur des **énergies alternatives durables**, de préférence produites par nos soins. Citons notamment l'électricité durable générée avec les éoliennes et les panneaux solaires, mais aussi l'hydrogène vert comme carburant.
3. **Nous tirons parti des flux résiduels** pour éviter toute perte d'énergie. Ainsi, nous récupérons la chaleur résiduelle des installations de réfrigération de nombreux magasins Colruyt, OKay et Bio-Planet et l'utilisons à des fins de chauffage.



L'énergie la plus durable est celle que l'on ne consomme pas

Réduction de la consommation énergétique

Pour la fin de l'année 2020, nous nous étions fixé pour objectif de consommer 14% d'énergie en moins par rapport à l'année de référence 2009, proportionnellement au chiffre d'affaires. Un plan de réduction de la consommation d'énergie avait été conçu à cette fin. À la fin de l'exercice, nous avons atteint une réduction de 8,7% et il paraissait évident que notre objectif ne serait pas atteint. En cause, une consommation d'électricité qui pour l'heure, croît plus rapidement que le chiffre d'affaires. Cette hausse s'explique principalement par la poursuite de l'automatisation, la forte augmentation des ventes de produits frais réfrigérés et la prise en charge interne d'une série d'activités externes, comme le stockage réfrigéré. Nous savons désormais que nous ne sommes plus en mesure d'atteindre notre objectif ; aussi, nous nous sommes d'ores et déjà fixé un **objectif plus ambitieux** pour 2030. Afin d'y parvenir, nous explorons quatre pistes :

- **Infrastructure** : réduction de la consommation énergétique des bâtiments par valorisation énergétique grâce à une isolation et une étanchéité à l'air améliorées.
- **Chauffage** : la récupération de chaleur est privilégiée dans les magasins alimentaires neufs et transformés, et combinée au déploiement de pompes à chaleur. Ainsi, tout nouveau raccordement au gaz devient superflu et nous pouvons même supprimer le raccordement des magasins existants au réseau de gaz.
- **Mobilité** : priorité à la réduction de la consommation de carburant et à la transition vers les carburants renouvelables.
- **Éclairage** : généralisation de l'éclairage LED, assortie d'autres mesures, telles que l'allumage et l'extinction automatiques ainsi que la variation de l'intensité lumineuse dans les zones exigües.

D'ici 2030, nous
consommerons
20% d'énergie de
moins qu'en 2009
(proportionnellement
au chiffre d'affaires).

Objectif
- 20%

- 8,7%



Production de notre propre énergie

Notre consommation d'électricité est assurée par notre propre production d'électricité verte et l'achat de certificats verts. En Belgique, nous produisons de l'électricité grâce aux éoliennes terrestres et aux installations solaires d'Eoly. Par ailleurs, nous investissons dans l'énergie éolienne offshore grâce à notre participation majoritaire dans la holding Parkwind. Pour l'instant uniquement en mer du Nord, mais d'autres projets sont actuellement en chantier à l'étranger. Pour en savoir plus sur notre production d'électricité verte, veuillez consulter la [page 81](#) (Eoly) et la [page 85](#) (Parkwind).

Consommation d'électricité de Colruyt Group en 2019

100%

33%

Production d'électricité d'Eoly en 2019

239%

Production d'électricité de Parkwind, avec la participation de Colruyt Group dans les parcs éoliens offshore

2019 Éoliennes et installations solaires sur terre (Eoly)

- **69.250 MWh** de production annuelle
- **19.785** foyers
- **16.412** tonnes d'émissions de CO₂ évitées
- **79** installations solaires et **14** éoliennes, dont 1 d'Eoly Coopération



2019 Parcs éoliens en mer (avec participation de Colruyt Group par le truchement de Parkwind).

Quote-part de Colruyt Group :

- **550.885 MWh** de production annuelle
- **157.400** foyers
- **130.560** tonnes d'émissions de CO₂ évitées

Vers une économie pauvre en carbone avec RE100

Depuis 2016, Colruyt Group est membre de RE100, une association mondiale d'entreprises de premier plan, qui nourrissent l'ambition d'utiliser uniquement de l'électricité 100% durable. En augmentant significativement la demande en énergie renouvelable, RE100 entend accélérer la mutation du marché international de l'énergie et l'évolution vers une économie pauvre en carbone.



Transition vers l'énergie non fossile

Colruyt Group s'investit déjà beaucoup en faveur d'une énergie plus verte. Actuellement, l'électricité verte couvre l'intégralité de notre consommation d'électricité, non seulement sur nos sites en Belgique, en France et au Grand-Duché de Luxembourg, mais aussi dans nos bureaux en Inde et à Hong Kong. Nous produisons également notre propre hydrogène vert avec de l'électricité renouvelable.

La part de l'énergie non fossile que nous consommons actuellement s'élève à 44%. Nous entendons franchir un nouveau palier en portant ce chiffre à 60% d'ici 2030. Nous œuvrons à cette fin sur deux axes. D'une part, nous équipons nos bâtiments d'installations de récupération de chaleur et de pompes à chaleur (voir le chantier Climat). D'autre part, nous misons sur des carburants et énergies plus écologiques, tels que le CNG, l'électricité et l'hydrogène (voir le chantier Mobilité).

Objectif
60%

D'ici 2030, au moins 60% de notre consommation énergétique proviendra de carburants non fossiles.

44%

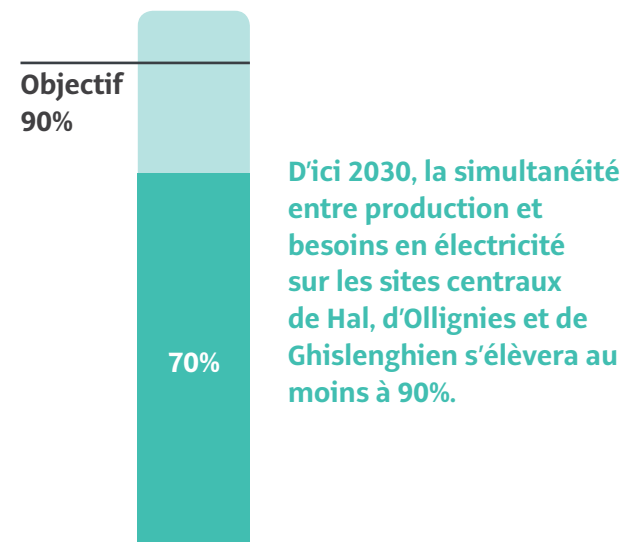
100%

D'ici 2030, l'énergie non fossile proviendra intégralement d'unités de production locales ou en gestion propre.

Simultanéité : faire coïncider la production avec la consommation

Dans la mesure du possible, nous décalons notre consommation durant des périodes de grand ensoleillement ou de grand vent, lorsque la production d'électricité est élevée et les prix de l'énergie bas. Ainsi, nous parvenons à faire face aux pics, réduisons notre dépendance au réseau électrique et limitons les coûts. Cette démarche permet également de lutter contre la surproduction d'énergie.

Nous visons la meilleure adéquation possible entre production et consommation électriques sur nos sites centraux. En 2019, le niveau de convergence était de 70% pour notre groupe.



Indicateur		2018	2019	Objectif	
% Réduction de la consommation énergétique (proportionnellement au chiffre d'affaires)	Année civile	8	8,7	2020 2030	14 20
Consommation énergétique (MWh/millions EUR de chiffre d'affaires)	Année civile	59,2	58,92	2020 2030	55,54 51,67
Consommation d'électricité du groupe en Belgique et au Luxembourg (MWh)	Année civile	223.828	230.724		
% Taux de simultanéité moyen des sites centraux	Année civile	73	70	2030	90
% Consommation énergétique provenant de combustibles non fossiles	Année civile	-	44	2030	60
% Consommation d'électricité provenant de sources non fossiles	Année civile	100	100		100
% Énergie non fossile provenant d'unités de production propres ou locales	Année civile	100	100	2030	100
Production d'électricité éolienne Eoly (MWh)	Année civile	55.700	61.700		
Production d'électricité solaire Eoly (MWh)	Année civile	6.600	7.550		
Production d'électricité des parcs éoliens offshore via Parkwind pour le compte de Colruyt Group (MWh)	Année civile	522.000	550.885		
% Taux de couverture moyen d'Eoly	Année civile	31	33	2023	100

Ces indicateurs portent sur l'ensemble de Colruyt Group, sauf mention contraire.

CHANTIER 11 Climat



Depuis une décennie déjà, nous œuvrons activement à la réduction de notre incidence sur le climat, selon les principes de base suivants : éviter les émissions de CO₂, réduire nos rejets et rechercher systématiquement des solutions produisant des effets minimes sur le climat. Nous avons passé nos activités au crible et déterminé les secteurs à l'incidence la plus forte. Ainsi, nous avons défini les **trois catégories d'incidence** sur lesquelles nous misons à grand renfort de projets et d'initiatives. Il s'agit tour à tour des catégories réfrigération et chauffage, mobilité et transport et enfin consommation et production d'énergie.

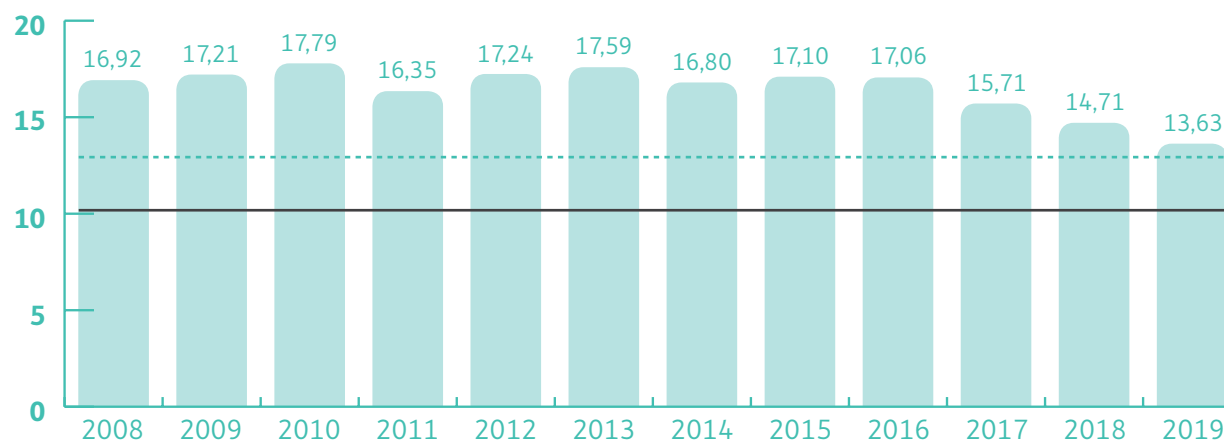
Nous surveillons nos émissions conformément au **Greenhouse Gas Protocol** (Scopes 1 et 2). Par ailleurs, nous collaborons d'ores et déjà avec nos fournisseurs afin de réduire l'empreinte climatique de nos produits sur le climat. Pour y parvenir, nous nous appuyons notamment sur des méthodologies, telles que l'ACV (analyse du cycle de vie) et l'OEF (organizational environmental footprint).

Objectif
- 40%

- 19,4%

D'ici fin 2020, nous émettrons 20% de gaz à effet de serre directs de moins par rapport à l'année de référence 2008 (proportionnellement au chiffre d'affaires), selon les Scopes 1 et 2 du Greenhouse Gas Protocol. Cette réduction devra même atteindre 40% d'ici 2030.

Tonnes éq. CO₂
par millions EUR
de chiffre d'affaires



Objectif 2020: - 20% (13,54)

Objectif 2030: - 40% (10,15)



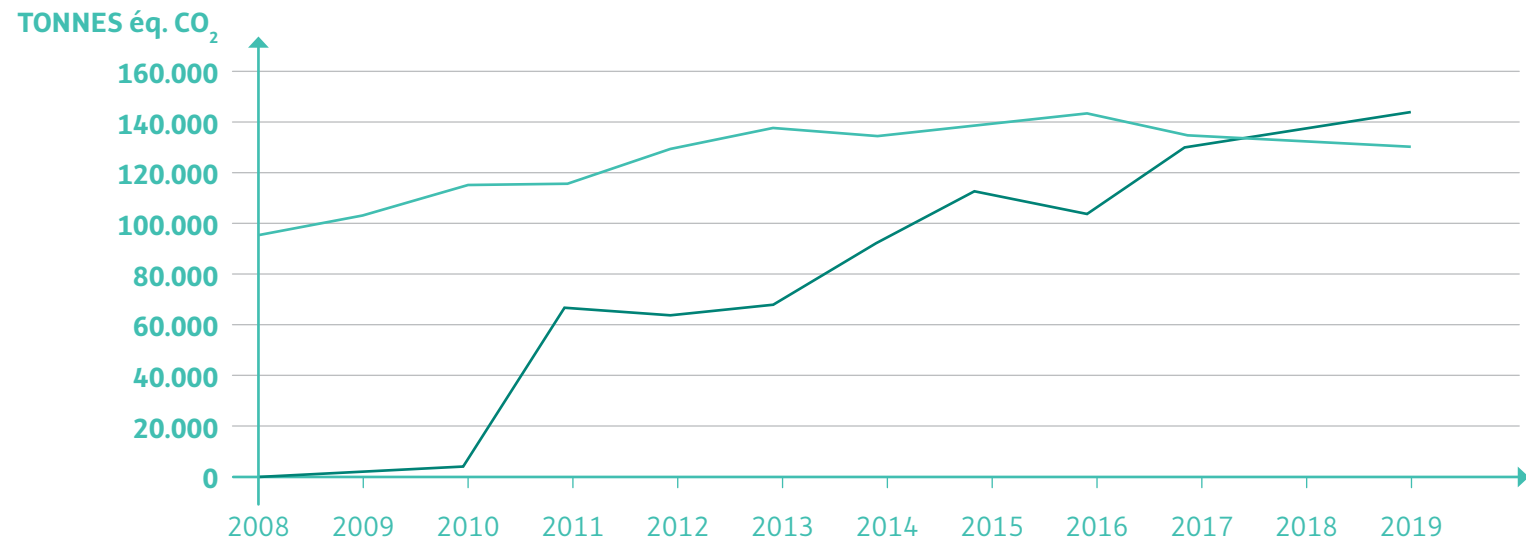
Davantage d'émissions évitées que produites

Pour l'heure, nous ne compensons pas nos émissions de gaz à effet de serre par des certificats ou des projets climatiques dans d'autres pays. Colruyt Group mise résolument sur la production d'énergie renouvelable, une démarche aux effets directs sur le climat. Ces dernières décennies, le groupe a d'ores et déjà investi des millions d'euros dans l'énergie éolienne sur terre et en mer ainsi que dans l'installation de panneaux solaires. Ainsi, nous contribuons également à l'économie locale et créons une valeur ajoutée sociétale largement supérieure à ce que produirait l'achat de certificats.

En valeurs absolues, nos émissions de CO₂ enregistrent une tendance à la baisse depuis 2016. Nous réduisons constamment nos émissions de gaz à effet de serre. Les émissions de CO₂ évitées grâce à nos investissements dans l'énergie verte dépassent même nos émissions absolues. En d'autres termes, nous évitons davantage de CO₂ que nous n'en rejetons. [En savoir plus](#)

Notre incidence directe sur les changements climatiques, en valeurs absolues

- Émissions directes de CO₂ de Colruyt Group
- Émissions de CO₂ évitées par le biais d'Eoly et de Parkwind





Magasins peu énergivores exempts de combustibles fossiles

Notre ambition ? Des magasins « zéro combustible fossile », donc sans chauffage au mazout ou au gaz naturel. Cette démarche comporte plusieurs étapes. Seul un bâtiment correctement isolé et étanche à l'air peut être intégralement chauffé de manière optimale par récupération de la chaleur ou avec une pompe à chaleur.

Il y a une dizaine d'années déjà, nous avons décidé de **bâtir uniquement de nouveaux magasins basse énergie**. Depuis 2017, nous transformons également les plus anciennes succursales en magasins basse énergie. Sur 12 ans, ce sont 234 points de vente qui ont été rénovés, pour un investissement de EUR 35 millions, l'objectif étant de rénover chaque année 20 magasins en moyenne afin de réduire la consommation d'énergie de l'ensemble du parc d'ici 2029. [En savoir plus](#)

De plus, tous les magasins neufs et rénovés de Bio-Planet, Colruyt et OKay sont désormais équipés **par défaut** d'une **installation de récupération de la chaleur**. Ces succursales sont chauffées grâce à la chaleur résiduelle de la réfrigération, sans plus aucun recours aux combustibles fossiles. Et elles fonctionnent uniquement à l'électricité verte. [En savoir plus](#)

Techniques de réfrigération naturelle

D'ici 2030, tous les magasins Bio-Planet, Colruyt et OKay seront équipés d'une installation de réfrigération s'appuyant sur des réfrigérants naturels, tels que le propane ou le CO₂. Cette mesure réduira de 11% les émissions de gaz à effet de serre de nos magasins alimentaires.

Contrairement à de nombreux autres distributeurs, nous n'utilisons pas de camions réfrigérés distincts pour acheminer nos produits frais vers les magasins. Nous transportons ces denrées alimentaires fraîches dans des charrettes réfrigérées embarquées dans des camions ordinaires. Ainsi, nous regroupons en un seul transport toutes les marchandises à destination d'un même magasin et évitons de nombreux kilomètres en camion.

Par ailleurs, nous avons conçu notre propre charrette réfrigérée (**Liquid Ice Container - LIC**) et l'avons déployée début 2016. Par rapport à une charrette réfrigérée classique, l'incidence sur le changement climatique est de 73% inférieure. Nous utilisons désormais le conteneur LIC pour le transport de tous nos produits frais. Quant aux produits surgelés, la conversion bat son plein, avec à la clé une réduction tout aussi significative des émissions de CO₂. [En savoir plus](#)





L'empreinte climatique des produits et des entreprises

Les produits garnissant nos rayons ont aussi un effet indirect sur le climat. Nos possibilités d'influer sur leur incidence sont limitées. Il nous est également plus difficile d'en dresser des rapports. Qu'à cela ne tienne, nous nous concertons aussi avec nos fournisseurs pour **réduire l'empreinte climatique** des produits qui composent notre assortiment en considérant le cycle de vie d'un produit dans son ensemble : de la matière première au recyclage en passant par la production, l'emballage, le transport, l'utilisation et le traitement des déchets. Nous nous attelons d'abord aux facteurs dont l'empreinte est la plus forte.

Ces projets souvent complexes requièrent une communication spécifique à l'adresse du consommateur. Voilà pourquoi nous développons actuellement un **écoscore**, qui permettra aux clients de comparer l'empreinte climatique de produits de même nature. Ainsi, ils pourront opérer des choix éclairés durant leurs achats. Nous avons lancé un premier projet pilote visant à mesurer l'incidence environnementale d'une série de produits de marque maison. À cette fin, nous avons appliqué la méthodologie **Product Environmental Footprint** (PEF), qui intègre également d'autres catégories aux effets sur l'environnement, telles que la consommation d'eau ou d'énergie. Le PEF constitue la norme européenne régissant l'analyse du cycle de vie (étude ACV) des produits.



Énergie et mobilité

Nos efforts en vue de la réduction et du verdissement de notre consommation énergétique contribuent directement à la réalisation de nos objectifs climatiques. Il en va de même pour nos initiatives en matière de mobilité des personnes et de transport des marchandises. Pour en savoir plus à ce sujet, veuillez consulter les volets consacrés aux chantiers **Énergie** et **Mobilité**.



Indicateur		2018	2019	Objectif	
Émissions de gaz à effet de serre					
Émissions de gaz à effet de serre de Colruyt Group (% de réduction, proportionnellement au chiffre d'affaires)	Année civile	13,0	19,4	2020	20%
Réfrigération					
# LIC pour produits frais	Exercice	6.600	6.600		
# LIC pour produits surgelés	Exercice	142	2.000		
Réfrigération, chauffage et isolation					
# Magasins équipés d'installations de réfrigération recourant à des réfrigérants naturels	Exercice	75	99	2030	Tous les magasins avec réfrigération
# Magasins récupérant la chaleur	Exercice	12	35		Tous les magasins avec réfrigération
# Nouveaux magasins basse énergie	Année civile	91	116		Tous les nouveaux magasins
# Magasins existants ayant fait l'objet d'une revalorisation énergétique	Année civile	28	38	2029	Tous les magasins existants (234)

Les indicateurs pour les Liquid Ice Containers portent sur le nombre de charrettes opérationnelles dans le commerce de détail alimentaire en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg (Bio-Planet, Colruyt et OKay). Les indicateurs pour les réfrigérants naturels et la récupération de chaleur portent sur les magasins alimentaires Bio-Planet, Colruyt et OKay appartenant au groupe. Les indicateurs pour les magasins basse énergie et la revalorisation énergétique portent sur tous les magasins appartenant au groupe (food et non food).

CHANTIER 12 Mobilité



La mobilité constitue un enjeu majeur pour Colruyt Group en tant que distributeur. Il est essentiel que les collaborateurs parviennent aisément sur leur lieu de travail, que les clients puissent accéder sans difficulté à nos magasins et que les marchandises soient acheminées de manière efficace vers nos centres de distribution et succursales. Qu'il s'agisse des collaborateurs, des clients ou des marchandises, la durabilisation de la mobilité s'articule toujours autour de ces trois mêmes axes : réduire, convertir et rendre plus vert. Notre politique de mobilité comporte cinq objectifs principaux :

- **Augmenter l'efficacité du transport des marchandises** pour éviter notamment les kilomètres inutiles, à vide et en heures pleines
- Améliorer l'accès à nos produits et services pour le **client**
- Augmenter l'efficacité des **déplacements domicile-lieu de travail**
- Améliorer la **sécurité routière** et veiller à un **environnement plus sain**, notamment grâce à des modes de transport et des carburants plus durables
- Assumer un **leadership**, au travers de partenariats avec des entreprises, la société civile et les pouvoirs publics

Nous ne comptons pas nous arrêter là. La réduction des émissions de CO₂ grâce à nos mesures de mobilité contribue à la réalisation de l'objectif principal du chantier Climat.



réduire
convertir
rendre plus vert



Livraisons urbaines silencieuses et sans émission

L'approvisionnement des magasins en zone urbaine se révèle le plus efficace durant les heures creuses et la nuit. Cependant, effectuer des livraisons durant ce créneau horaire est loin d'être chose aisée, en raison des nuisances sonores susceptibles de toucher les riverains et des restrictions légales en matière de livraison nocturne en Belgique. Voilà pourquoi nous investissons dans la recherche afin de limiter les effets des livraisons en heures creuses sur le voisinage.

Au travers du consortium européen de l'innovation EIT Urban Mobility, nous collaborons avec quelques grandes villes et autres entreprises dans le cadre du **projet ZEUS** (Zero Emission off-peak Urban deliveries). Objectif : développer des concepts de livraison silencieuse et sans émission en milieu urbain, respectant la qualité de vie, la santé et la sécurité. ZEUS entend confirmer ce qu'ont d'ores et déjà démontré plusieurs études et tests : **les livraisons en heures creuses se révèlent plus efficaces et plus respectueuses de l'environnement**. Afin de rendre les opérations de chargement et déchargement plus silencieuses, nous recherchons notamment de nouveaux matériaux pour les quais de déchargement et le matériel roulant, tel que les remorques et les transpalettes. Nous entendons également procéder aux essais de tracteurs 100% électriques et de véhicules hybrides. Plusieurs solutions sont d'ores et déjà en cours de test cette année à Bruxelles. [En savoir plus](#)

23,9%

des transports entrants s'effectuent de nuit

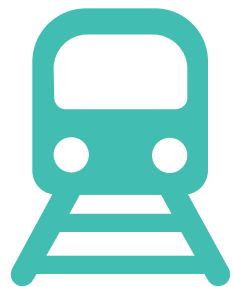
49,0%

des livraisons dans nos magasins sont réalisées durant les heures creuses et la nuit



4.998

conteneurs de moins transportés par la route
grâce à la navigation fluviale en Belgique



1.862

transports de marchandises entrants
par fret ferroviaire en Europe

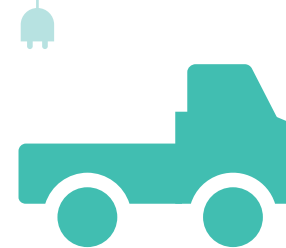


94,0%

de taux de chargement
pour les camions
à destination des
magasins Colruyt

76,7%

de taux de chargement pour notre
transport de marchandises entrant,
grâce à la collaboration avec et entre
nos fournisseurs



**2 tracteurs
de terminal
électriques**

opérationnels dans nos centres
de distribution



8 tracteurs au CNG

exploités pour l'approvisionnement
des magasins

Investir dans un trafic plus sûr

Technologie. Une centaine de chauffeurs de camion ont testé une app innovante qui signale en cours de route la proximité d'embouteillages ou de chantiers et affiche la signalisation routière dans la cabine du camion. Une commande intelligente des feux de signalisation réagissant au trafic en approche a elle aussi été testée.

L'app a été développée dans le cadre du **projet CITRUS** (Cooperative Intelligent Transport Systems for Trucks). Au sein de ce partenariat, nous recherchons, avec le concours d'autres entreprises belges et du Gouvernement flamand, comment les interventions opérées au niveau du transport de marchandises pourraient contribuer à la sécurité routière et à une circulation plus fluide.

Éducation. Depuis de nombreuses années, nous nous rendons dans les écoles avec le camion afin de sensibiliser les enfants aux dangers de l'angle mort. Tous nos camions sont équipés d'une **caméra d'angle mort**. Et en 2019, nous avons commencé à placer sur les camions des autocollants qui sensibilisent les piétons et les cyclistes aux dangers de l'angle mort. Les camions sont également équipés d'une nouvelle protection latérale, qui empêche les cyclistes de passer sous le camion.

Sensibilisation. Tous les chauffeurs signent notre **charte de courtoisie**. Leur engagement en faveur de la sécurité et de la courtoisie sur la route orne l'arrière des camions et sensibilise également les autres usagers de la route. [En savoir plus](#)



Tests à l'hydrogène pour le transport lourd

Nous sommes fermement convaincus du potentiel offert par l'hydrogène vert comme carburant propre et renouvelable, non seulement pour les véhicules particuliers, mais aussi pour les camions. Dans ce domaine également, nous faisons figure de pionniers : nous nous apprêtons à tester les prototypes et modèles de démonstration de camions de gros tonnage et comptons bien contribuer de la sorte à la mise en place d'une infrastructure autour de l'hydrogène. À cette fin, nous collaborons avec divers partenaires, notamment issus du secteur logistique et du secteur du carburant. Ces projets nous permettent d'acquérir une précieuse expertise et nous préparent à la période où l'hydrogène pour le transport lourd fera véritablement sa percée.

- Le test d'un tracteur de 44 tonnes à hydrogène est prévu au second semestre 2020.
- **H2share**. Un projet européen dans le cadre duquel nous testerons un tracteur de 27 tonnes début 2021.
- **H2Haul**. Un consortium européen regroupant 16 partenaires et dédié au développement et aux tests pratiques de tracteurs à hydrogène dans quatre pays. Dès la mi-2021, Colruyt Group allouera quatre tracteurs

(27-44 tonnes) pour les livraisons aux magasins au départ de notre centre de distribution d'Ollignies. Une station à hydrogène dédiée au transport lourd est en cours de construction sur ce site logistique.

Entre-temps, nous nous efforçons d'imprimer un coup de fouet à l'économie de l'hydrogène et de faciliter son emploi. Ainsi, nous partageons volontiers notre riche **expérience** de la production, du stockage et de l'utilisation de l'hydrogène pour les véhicules particuliers et les appareils logistiques. Le groupe est également membre actif de divers groupements partenaires, tels que le Waterstof Industrie Cluster (Belgique et Pays-Bas) et le consortium européen Hydrogen Europe.

Enfin, grâce à Eoly et à Parkwind et en collaboration avec Fluxys, nous construisons actuellement **Hyoffwind**, la première installation industrielle de conversion d'électricité en gaz pour l'hydrogène vert, qui entrera en service en 2023. L'installation est délibérément implantée à Zeebruges, un nœud logistique aisément accessible. La production à grande échelle est censée, à terme, entraîner une baisse des coûts liés à l'hydrogène vert.



The H2Haul project has received funding from the Fuel Cells and Hydrogen 2 Joint Undertaking under grant agreement No 826236. This Joint Undertaking receives support from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme, Hydrogen Europe and Hydrogen Europe Research.



Waterstofregio 2.0 fait partie du programme Interreg V-A Belgium-The Netherlands. Il s'agit d'un programme de collaboration transfrontalière bénéficiant du soutien financier du Fonds européen de développement régional.



Investir dans la mobilité durable pour les clients

Fiets! Notre participation dans Fiets! est passée de 75 à 100%. Un axe supplémentaire permettant d'encourager la mobilité durable, tant pour les particuliers que pour les collaborateurs et les entreprises.

Électricité. DATS 24 étend en permanence son infrastructure de recharge électrique sur le parking de magasins et de divers sites de bureaux pour un total de 122 bornes de recharge à la fin de l'exercice.

Hydrogène. Quatre nouvelles stations publiques viendront s'ajouter à la station à hydrogène déjà présente à Hal et seront mises en service dans les deux années à venir, fin 2020 à Haasrode pour la première. Cette mise en service s'inscrit dans le cadre du projet H2Benelux porté par les trois pays.

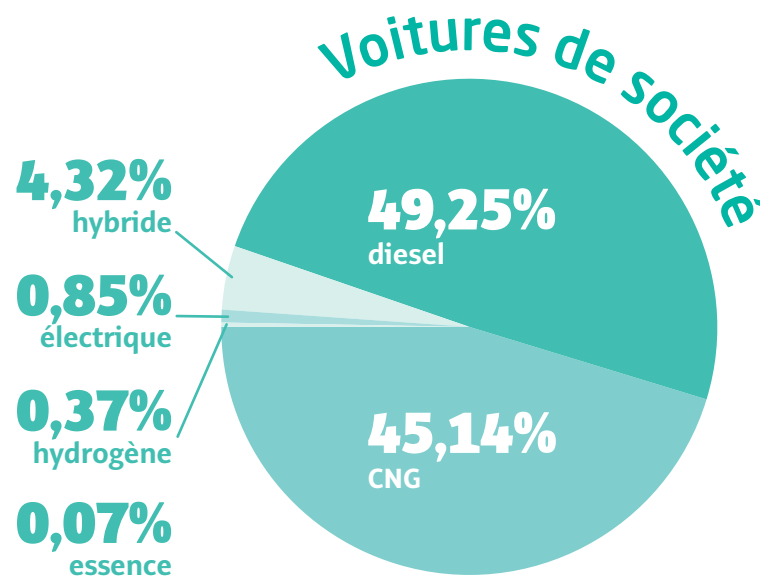
Faciliter les déplacements domicile-lieu de travail plus verts

Réduire

- L'extension progressive de notre réseau de **bureaux régionaux** permet à nos collaborateurs de réduire leurs déplacements. En comptant les nouveaux sites de Courtrai et de Merelbeke, nous disposons désormais de 11 bureaux régionaux.
- La capacité de notre **bus-bureau** a été étendue à 32 places assises dédiées au travail. Ainsi, ce sont en moyenne 23 véhicules par jour ouvrable que nous retirons de la circulation, soit une réduction annuelle de 571.320 kilomètres parcourus en voiture et l'équivalent de 75 tonnes de CO₂. [En savoir plus](#)
- Nous continuons d'inciter les collaborateurs au **covoiturage**, notamment grâce à une plate-forme en ligne qui met en relation conducteurs et passagers, et à des emplacements de parking réservés à proximité immédiate de l'entrée des bâtiments. [En savoir plus](#)

Rendre plus vert

Nos efforts se poursuivent en vue de rendre notre parc automobile plus vert. Nous parvenons à inciter nos collaborateurs à opter pour des **véhicules de société plus verts**. Ainsi, nous avons également introduit des hybrides plug-in à batterie de grande capacité, qui complètent un catalogue déjà riche en véhicules au CNG et autres modèles électriques et à hydrogène.



4.900
collaborateurs
empruntent le vélo qu'ils
combinent ou pas avec
les transports
en commun

Convertir

Nous continuons d'encourager l'usage de modes de transport alternatifs.

- Désormais, ce sont 17% de nos collaborateurs qui empruntent le **vélo** pour venir travailler. À partir de janvier 2020, nous avons uniformisé l'indemnité vélo pour tous nos collaborateurs au niveau du maximum légal de 24 centimes d'euro par kilomètre, en remerciement pour leurs efforts et comme encouragement à poursuivre sur cette voie.
- 1.641 collaborateurs ont opté pour les **transports en commun** et se sont vu proposer un abonnement de train, bus et/ou tram. [En savoir plus](#)

Indicateur		2018	2019	Objectif	
Transport de marchandises					
# Trajets évités en camion grâce au transport fluvial en Belgique	Exercice	4.502	4.998		
% Taux de chargement des livraisons entrantes pour Colruyt	Exercice	77,0	76,7		
% Livraisons entrantes pendant la nuit	Exercice	23,3	23,9		
% Taux de remplissage des camions Colruyt	Exercice	94,6	94,0		
% Livraisons en heures creuses et la nuit	Exercice	49,1	49,0		
# Appareils logistiques à hydrogène en circulation	Exercice	15	15		
Mobilité des collaborateurs					
# Vélos d'entreprise (classiques et électriques)	Exercice	4.702 ⁽¹⁾	4.195		
# Kilomètres en voiture évités chaque année grâce aux cyclistes	Exercice	-	13.822.160		
# Kilomètres en voiture évités chaque année grâce aux navetteurs	Exercice	-	16.567.320		
Émissions de CO ₂ évitées grâce aux cyclistes et aux navetteurs (en tonnes)	Exercice	-	6.412		
Mobilité des clients					
# Bornes de recharge électriques	Exercice	68	122		
# Sites de bornes de recharge	Exercice	65	115	2021	200 sites
# Stations DATS 24 équipées d'une pompe CNG	Exercice	65	76	2020	85 stations
# Stations à hydrogène publiques DATS 24	Exercice	1	1	2021	5 stations

Ces indicateurs portent sur Colruyt Group en Belgique, sauf mention contraire..

(1) Ce chiffre élevé est dû au renouvellement d'une grande partie de la flotte en 2018, tandis que les anciens vélos n'ont été écartés qu'en 2019.



Corporate governance

Ce chapitre contient des informations relatives à l'administration, au fonctionnement et au contrôle interne de Colruyt Group, ainsi qu'à l'ensemble des aspects de la gouvernance d'entreprise. Nous scindons « Corporate governance » en trois grandes parties, la première d'entre elles portant sur l'administration, la surveillance et la direction, la deuxième sur la gouvernance d'entreprise durable et la troisième sur l'actionnariat.

Administration, surveillance et direction

1. Conseil d'administration

1.1. Composition du Conseil d'administration - exercice 2019/20

Qualité	Nom	Membre du Comité d'audit	Membre du Comité de rémunération	Fin du mandat à l'A.G. de
Représentant des actionnaires majoritaires, administrateur exécutif	• Jef Colruyt (Président)			2022
Représentants des actionnaires majoritaires, administrateurs non exécutifs	• François Gillet - Membre du Comité exécutif de la SA Sofina	X		2020
	• Korys SA, ayant comme représentant permanent : Dries Colpaert			2020
	• Korys Business Services I SA, ayant comme représentante permanente : Hilde Cerstelotte		X	2021
	• Korys Business Services II SA, ayant comme représentant permanent : Frans Colruyt			2021
	• Korys Business Services III SA, ayant comme représentant permanent : Wim Colruyt	X		2022
Administrateurs indépendants	• ADL SC, ayant comme représentante permanente : Astrid De Lathauwer		X	2021
	• 7 Capital SRL, ayant comme représentante permanente : Chantal De Vrieze	X	X	2023
	• Fast Forward Services SRL, ayant comme représentante permanente : Rika Coppens	X		2021
Secrétaire	• Kris Castelein			

La modification suivante a été apportée au cours de l'exercice 2019/20 : le Conseil d'administration a pris connaissance du fait que la SA Korys a remplacé, à compter du 1^{er} janvier 2020, son représentant permanent Jef Colruyt par Dries Colpaert, dans l'exercice de son mandat d'administrateur au sein du Conseil d'administration de Colruyt Group, conformément au nouveau Code des sociétés et des associations. Monsieur Dries Colpaert a travaillé plus de 33 ans au sein de Colruyt Group, dont 25 ans en tant que directeur, et a endossé de septembre 2016 à la mi-2020 la fonction de Managing Partner pour la SA Korys, la société d'investissement de la famille Colruyt. Jef Colruyt reste administrateur du Conseil d'administration de Colruyt Group en tant que personne physique et a repris le rôle de Président au sein du conseil en remplacement de la SA Korys.

Messieurs Jef Colruyt, Frans Colruyt, Wim Colruyt, Dries Colpaert et François Gillet, de même que mesdames Astrid De Lathauwer, Chantal De Vrieze et

Rika Coppens, 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 2020, les administrateurs précités n'excèdent toutefois pas le nombre maximal de cinq mandats d'administrateur dans des sociétés cotées en bourse.

1.2. Commissaire

La SCRL ERNST&YOUNG RÉVISEURS D'ENTREPRISES (B00160) représentée par la SRL Danny Wuyts [A01979]. Le mandat du commissaire vient à échéance après l'Assemblée générale de 2022.

1.3. Renouvellement de mandats d'administrateur et nominations à l'Assemblée générale du 30 septembre 2020

Le mandat de la SA Korys, ayant comme représentant permanent Dries Colpaert, vient à échéance après l'Assemblée générale du 30 septembre 2020. Le Conseil d'administration propose de lui confier un nouveau mandat de quatre ans qui viendra à échéance après l'Assemblée générale de 2024.

Le mandat de l'administrateur François Gillet (SA Sofina) vient à échéance après l'Assemblée générale du 30 septembre 2020 et ne sera plus prolongé. L'administratrice Rika Coppens, représentante permanente de Fast Forward Services SRL, remplacera François Gillet à la présidence du Comité d'audit à partir de ce moment-là.

Après l'Assemblée générale du 30 septembre 2020, l'administratrice indépendante Chantal De Vrieze, représentante permanente de la SRL 7 Capital, sera remplacée par Dries Colpaert, représentant permanent de la SA Korys, au sein du Comité d'audit.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 30 septembre 2020, 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
Représentant des actionnaires majoritaires, administrateur exécutif	• Jef Colruyt (Président)			2022
Représentants des actionnaires majoritaires, administrateurs non exécutifs	• Korys SA, ayant comme représentant permanent : Dries Colpaert	X		2024
	• Korys Business Services I SA, ayant comme représentante permanente : Hilde Cerstelotte		X	2021
	• Korys Business Services II SA, ayant comme représentant permanent : Frans Colruyt			2021
	• Korys Business Services III SA, ayant comme représentant permanent : Wim Colruyt	X		2022
Administrateurs indépendants	• ADL SC, ayant comme représentante permanente : Astrid De Lathauwer		X	2021
	• 7 Capital SRL, ayant comme représentante permanente : Chantal De Vrieze		X	2023
	• Fast Forward Services SRL, ayant comme représentante permanente : Rika Coppens	X		2021
Secrétaire	• Kris Castelein			

Messieurs Jef Colruyt, Frans Colruyt, Wim Colruyt et Dries Colpaert, de même que mesdames Astrid De Lathauwer, Chantal De Vrieze et Rika Coppens, 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 nouveau Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, 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

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

2. Direction de Colruyt Group

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

Aucune nomination de directeur ou de directeur adjoint n'est intervenue au cours de l'exercice écoulé. A changé de poste de directeur :

- **André CERON** Directeur adjoint Logistique RPCG à partir du 01/12/2019 (précédemment : Directeur adjoint Logistique et Services administratifs Dreamland, Dreambaby et Collishop)

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 :

- **Filip VAN LANDEGHEM** Directeur adjoint Real Estate

2.2. Comité de direction - exercice 2019/20

- **Jef COLRUYT** Administrateur délégué, CEO et COO Services
- **Marc HOFMAN** 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
- **Dieter STRUYE** Directeur général Dreamland, Dreambaby et Collishop
- **Stefan GOETHAERT** Directeur Colruyt Group Fine Food, Retail Services, Private Label et Cru
- **Stefaan VANDAMME** Directeur Finance
- **Liesbeth SABBE** Directrice People & Organization
- **Peter VANBELLINGEN** Directeur Business Processes & Systems et Customer Communication & Experiences
- **Koen BAETENS** Directeur Technics, Real Estate & Energy (y compris DATS 24 et Eoly)
- **Jo WILLEMYNS** Directeur Marketing Colruyt Group

2.3. Conseil d'avenir – exercice 2019/20

- **Jef COLRUYT** CEO

2.3.1. Colruyt Group Services

- **Jef COLRUYT** COO Services
- **Stefaan VANDAMME** 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 (y compris DATS 24 et Eoly)
- **Jo WILLEMYNS** Directeur Marketing Colruyt Group

2.3.2. Retail

- **Marc HOFMAN** COO Retail
- **Stefan GOETHAERT** Directeur Colruyt Group Fine Food, Retail Services et Private Label

COLRUYT MEILLEURS PRIX

- **Chris VAN WETTERE** Directeur général
- **Guy ELEWAUT** Directeur Marketing
- **Martine PAUWELS** Directrice Logistique et Transport
- **Geert ROELS** Directeur des Achats
- **Christophe DEHANDSCHUTTER** Directeur des Ventes
- **Rudi DEWULF** Directeur adjoint des Ventes Colruyt Ouest
- **Johan VERMEIRE** 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

- **Dieter STRUYE** Directeur général Dreamland, Dreambaby et Collishop

RETAIL PARTNERS COLRUYT GROUP

- **Dirk DEPOORTER** Directeur général
- **Guido SORET** Directeur des Ventes
- **Erik PAPPAERT** Directeur adjoint Logistique ⁽¹⁾
- **André CERON** Directeur adjoint Logistique (depuis le 01/12/2019)

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)
- **Anthony MEILLER** Directeur adjoint magasins affiliés

FOODSERVICE BELGIQUE

- **Marc HOFMAN** Directeur général Foodservice Belgique

CRU

- **Stefan GOETHAERT** Directeur Cru

(1) En fin de carrière à partir de fin juin 2020

Gouvernance d'entreprise / administration durable

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

1.1. Code de référence

Lors de l'exercice écoulé 2019/20, la Société a suivi le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 ⁽¹⁾ en guise de cadre de référence obligatoire pour la gouvernance d'entreprise et d'administration durable au sein de Colruyt Group. Ce code a été désigné comme code de référence par l'arrêté royal du 6 juin 2010 portant désignation du Code de gouvernance d'entreprise à respecter par les sociétés cotées.

Le 17 mai 2019, l'arrêté royal du 12 mai 2019 portant désignation du Code de gouvernance d'entreprise à respecter par les sociétés cotées a été publié au Moniteur belge. En application de cet arrêté royal du 12 mai 2019, toutes les sociétés belges cotées sont désormais tenues de désigner le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 ⁽²⁾ comme code de référence au sens de l'article 3:6 § 2 alinéa 4 du Code des sociétés et des associations. L'arrêté royal du 6 juin 2010 est abrogé. Un régime transitoire est toutefois prévu : l'arrêté royal du 12 mai 2019 s'applique à la Société à partir du 1^{er} janvier 2020.

Par ailleurs, le nouveau Code des sociétés et des associations a été approuvé le 28 février 2019. Le nouveau Code s'applique à toutes les nouvelles sociétés belges à partir du 1^{er} mai 2019. Depuis le 1^{er} janvier 2020, les sociétés belges existantes de Colruyt Group sont soumises aux dispositions contraignantes et complémentaires, sauf dérogation statutaire, du nouveau droit des sociétés. En octobre 2020, la SA Éts Fr. Colruyt proposera à l'Assemblée générale extraordinaire de conformer ses statuts au nouveau Code. Les statuts de toutes les autres sociétés du groupe seront adaptés au nouveau Code dans le courant de l'année 2020.

La transposition en droit belge de la directive 2017/828/UE du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2017 modifiant la directive 2007/36/CE en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires, et portant des dispositions en matière de société et d'association, a été approuvée définitivement le 28 avril 2020 et publiée au Moniteur belge le 6 mai 2020. Les nouvelles dispositions

relatives au rapport et à la politique de rémunération ne s'appliqueront à la Société qu'à compter de l'exercice 2020/21. Par conséquent, la politique de rémunération sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale qui se penchera sur l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2020/21.

Vu le lien entre le nouveau Code des sociétés et des associations et le Code 2020, que le groupe doit utiliser en tant que code de référence à partir du 1^{er} janvier 2020, le Conseil d'administration a décidé de rendre compte du Code 2020 dans le rapport annuel relatif à l'exercice 2019/20. Pour les positions au cours de l'exercice 2019/20 qui ne sont pas en adéquation avec le nouveau Code 2020, la raison de la dérogation au Code 2020 est renseignée. Durant l'exercice 2020/21, le Conseil d'administration réévaluera les dérogations au Code 2020 en vue d'une modification éventuelle de la politique.

Les notes et dérogations aux principes et dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020

(1) <https://www.corporategovernancecommittee.be/fr/propos-du-code-2009>

(2) <https://www.corporategovernancecommittee.be/fr/propos-du-code-2020>

pour les sociétés cotées en bourse figurent ci-après. 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.

- **Principe 1** – Pour la gestion de la Société, le Conseil d'administration a décidé de poursuivre le modèle d'administration moniste existant, reposant sur un Conseil d'administration qui peut poser tous les actes, à l'exception de ceux pour lesquels l'Assemblée générale est compétente. Le Conseil d'administration a délégué une partie de ses compétences décisionnelles à un administrateur délégué pour l'exécution opérationnelle. Tous les cinq ans, le Conseil d'administration se penchera en profondeur sur la structure de gouvernance.
- **Principe 1** – 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 et Président du Comité de direction de Colruyt Group et du Conseil d'avenir. Cette dérogation à la disposition 3:1 du Code 2020 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 Comité 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 une incidence majeure sur l'avenir du groupe.

- **Principe 2** – Les compétences des membres du Comité de direction, autres que le CEO, sont définies par le CEO et non par le Conseil d'administration. Cette dérogation à la disposition 2.19 du Code 2020 s'explique par le fait que les membres du Comité de direction exercent leur fonction sous la direction du CEO, à qui la gestion journalière et certaines compétences supplémentaires ont été confiées par le Conseil d'administration.
- **Principe 3** – À la clôture de l'exercice 2019/20, le Conseil d'administration se composait d'un administrateur exécutif et de huit administrateurs non exécutifs, parmi lesquels trois administrateurs indépendants. Les trois administrateurs indépendants répondent aux critères d'indépendance tels que définis dans le Code 2020 et le Code des sociétés et des associations. 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.

- **Principe 4** – Le Conseil d'administration a institué un Comité d'audit composé de deux administrateurs indépendants 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 SA 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 de la holding SA Sofina, qui est active dans de nombreux secteurs divers et plusieurs entreprises.
- **Principe 4/5** – Le Conseil d'administration n'a pas institué de comité de nomination, en dérogation à la disposition 4.19 du Code 2020. 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 Comité de direction, approuvée par l'ensemble du Conseil d'administration. Cette procédure est parfaitement possible en raison du nombre limité d'administrateurs.

- **Principe 7** - Le Conseil d'administration a décidé de ne pas octroyer de rémunérations sous la forme d'actions aux administrateurs ou au management exécutif. De ce fait, les administrateurs non exécutifs ne perçoivent pas de rémunérations sous la forme d'actions de la Société et les membres du management exécutif ne sont pas contraints de détenir un seuil minimal d'actions de la Société. Le groupe entend éviter par ce biais toute forme de comportement spéculatif.

Cette dérogation aux dispositions 7.6 et 7.9 du Code 2020 se justifie étant donné que le Conseil d'administration remplit un double rôle dans notre modèle d'administration moniste, à savoir soutenir l'esprit d'entreprendre, d'une part, et assurer un suivi et un contrôle efficaces, d'autre part. Afin d'éviter que l'octroi d'actions aux administrateurs non exécutifs n'accroisse le risque de conflit d'intérêts, ils ne perçoivent pas de rémunération liée aux performances ni sous la forme d'actions. Le Conseil d'administration estime que les administrateurs et le management exécutif se sentent suffisamment concernés par la création de valeur durable à long terme.

En ce qui concerne la disposition 7.12 du Code 2020, le Conseil d'administration a décidé de ne pas recourir pour le moment à la possibilité de recouvrer des émoluments variables payés ou de retenir le paiement d'émoluments variables, étant donné

les nombreuses incertitudes qu'il subsiste encore dans le droit belge quant à la validité juridique et à l'applicabilité d'un droit de recouvrement d'une rémunération variable en faveur de la Société.

Le Conseil d'administration réévaluera chaque année les grandes lignes de la politique de rémunération, y compris les rémunérations sous la forme d'actions.

- **Principe 9** - À la lumière d'un fonctionnement efficient et efficace de ses organes de gestion, le Conseil évalue ses propres prestations et celles des comités de manière permanente. Afin d'assurer leur engagement et leur implication constructive pendant la prise de décision, les prestations des administrateurs sont également évaluées en permanence.
- Conformément au nouveau Code des sociétés et des associations, les statuts peuvent prévoir l'octroi d'un double droit de vote pour les actions nominatives entièrement libérées qui sont détenues par l'actionnaire depuis au moins 2 ans. À la lumière de la complexité de la gestion administrative y afférente, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer à ce stade de double droit de vote.

1.2. Charte

1.2.1. Assemblée générale

L'Assemblée générale annuelle 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 dixième du capital.

La convocation de toute Assemblée générale se fait conformément à la loi.

Un ou plusieurs actionnaire(s) possédant (ensemble) au moins 3% du capital 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^e 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 7:35 du Code des sociétés et des associations, 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

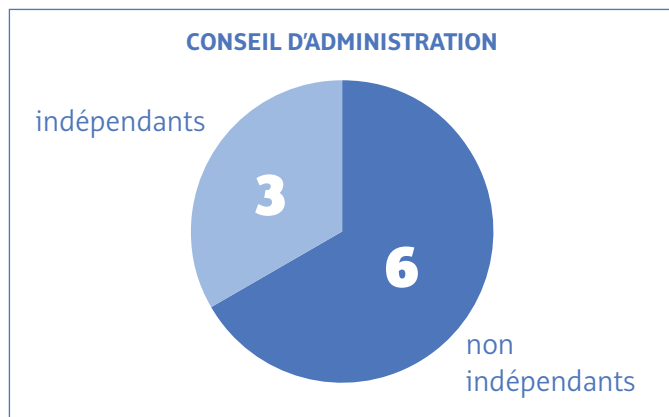
La composition du Conseil d'administration est le reflet de la structure de l'actionnariat de la Société dans laquelle les actionnaires familiaux, avec l'appui de la SA Sofina, sont les actionnaires de référence. Comme en témoigne le passé, les actionnaires familiaux veillent à la stabilité et à la continuité 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 a le droit exclusif de nommer les administrateurs. Ceux-ci peuvent être révoqués ad nutum, mais l'Assemblée générale peut octroyer une indemnité ou un préavis en cas de révocation.

En mars 2019, le Conseil a accueilli l'arrivée d'un troisième administrateur indépendant. 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. À la clôture de l'exercice 2019/20, le Conseil d'administration se composait d'un administrateur exécutif et de huit administrateurs non exécutifs, parmi lesquels trois administrateurs indépendants.

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 et Président du Comité de direction de Colruyt Group et du Conseil d'avenir. Cette dérogation aux recommandations du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 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 Comité 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, 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

Le Conseil d'administration a constitué un **Comité d'audit** en septembre 2006. Ce comité collabore avec le Comité de direction du groupe et avec le commissaire.

La SRL 7 Capital (ayant comme représentante permanente madame Chantal De Vrieze), ainsi que la SRL Fast Forward Services (ayant comme représentante permanente madame Rika Coppens) depuis l'exercice 2019/20, siègent au sein du Comité d'audit en la qualité d'administrateurs indépendants

au sens de l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations. Elles ont toutes deux plusieurs années d'expérience dans le management général et financier et siègent en tant qu'administratrices indépendantes auprès de diverses autres entreprises.

Tous 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, et de notifier 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**.

Le Comité de rémunération assume les tâches décrites à l'article 7:100 § 5 du Code des sociétés et des associations en ce qui concerne la politique de rémunération (au sens le plus large) des administrateurs et des membres du Comité de direction. Le Comité de rémunération prépare

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 est 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/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 et du CEO (individuelle) et la rémunération des membres du Comité 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 Comité de direction de Colruyt Group se compose des directeurs généraux des différentes activités commerciales et de production du groupe, ainsi que des directeurs des services d'appui (Finance, People & Organization, Business Processes & Systems, Technics, Real Estate & Energy, Customer Communication & Experiences et Corporate Marketing).

Le Comité 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 Comité 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 Comité 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.

Des Conseils d'avenir se tiennent périodiquement pour chaque activité distincte et, depuis l'exercice 2018/19, il existe des conseils de domaine généraux contribuant à la définition de la stratégie à suivre dans des thèmes spécifiques comme « l'entrepreneuriat 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 d'appui. 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 l'administrateur délégué Jef Colruyt, qui mandate à son tour un certain nombre de compétences en interne au COO Retail, Marc Hofman, aux directeurs généraux des activités commerciales et aux directeurs des services d'appui (Finance, People & Organization, Business Processes & Systems, Technics, Real Estate & Energy, Customer Communication & Experiences et Corporate Marketing).

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, les membres du Comité 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 l'article 3:6 (§2 6° et §4) du Code des sociétés et des associations concernant les informations relatives à la politique de diversité menée.

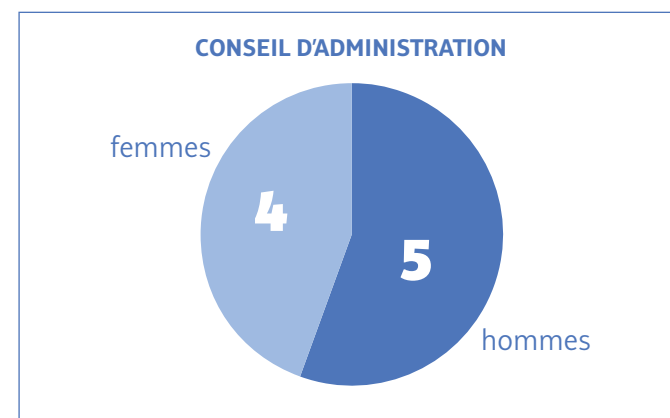
Colruyt Group applique le principe général d'égalité, qui voit tout collaborateur être sélectionné et encadré tout au long de sa carrière sur la base, entre autres, de ses aptitudes, compétences et talents. En ce sens, notre politique de diversité est inscrite dans nos gènes et part d'une de nos valeurs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

Le groupe est convaincu que la diversité des collaborateurs (âge, sexe, milieu culturel et 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 marquée par 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.

Actuellement, le Conseil d'administration compte quatre femmes parmi ses membres : (i) Hilde

Cerstelotte, représentante permanente de la SA Korys Business Services I, ainsi que les administratrices indépendantes (ii) Chantal De Vrieze, représentante permanente de la SRL 7 Capital, (iii) Astrid De Lathauwer, représentante permanente de la SC ADL, et, depuis mars 2019, (iv) Rika Coppens, représentante permanente de la SRL Fast Forward Services. Le Conseil d'administration satisfait de ce fait à l'article 7:86 du Code des sociétés et des associations, 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 différent de celui des autres membres. Pour ce qui est du Comité 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 aux chapitres « Qui sommes-nous ? » et « Durabilité ».

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.

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 et des associations.

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/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 SA Sofina sont des actionnaires agissant de concert. Ces actionnaires ont également indiqué qu'ils détenaient plus de 30% des titres associés à un droit de vote, et ce, en vertu de la loi du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition.

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

La SA 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 SA 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 Comité de direction ainsi qu'à tous les collaborateurs-clés de la SA Éts Fr. Colruyt et de ses filiales qui, 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 SA 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 SA 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 SA 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 Comité 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 Comité de direction doivent également en informer le surveillant par écrit.

Toutes les personnes investies d'une responsabilité de dirigeants au sein de la SA 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 SA 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/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. Wim Colruyt, administrateur non exécutif et représentant permanent de la SA Korys Business Services III, et les administratrices indépendantes Chantal De Vrieze, représentante permanente de la SRL 7 Capital, et Rika Coppens, représentante permanente de la SRL Fast Forward Services, en sont les autres membres permanents. Rika Coppens, représentante permanente de la SRL Fast Forward Services, est membre du Comité d'audit depuis sa nomination définitive en tant qu'administratrice indépendante à l'Assemblée générale du 25 septembre 2019.

Le règlement d'ordre intérieur du Comité d'audit a été publié sur notre site colruytgroup.com/Investisseurs/Informations destinées aux actionnaires.

Sous la présidence de François Gillet, le Comité s'est réuni le 7 juin 2019, le 13 septembre 2019, le 29 novembre 2019 et le 13 mars 2020. La réunion du 13 mars 2020 s'est tenue par vidéoconférence en raison de la pandémie de COVID-19. 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 été chaque fois entendu au sujet de l'approche et des conclusions 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 de la SC ADL, remplit le rôle de Présidente du Comité depuis sa création. Hilde Cerstelotte, administratrice non exécutive et représentante permanente de la SA Korys Business Services I, et Chantal De Vrieze, administratrice indépendante et représentante permanente de la SRL 7 Capital, en sont les autres membres permanents.

Le Comité de rémunération a publié son règlement d'ordre intérieur sur notre site colruytgroup.com/Investisseurs/Informations destinées aux actionnaires. Sous la présidence d'Astrid De Lathauwer, le Comité de rémunération a tenu ses

réunions régulières le 7 juin 2019, le 13 septembre 2019 et le 29 novembre 2019. Le taux de présence à chaque réunion était de 100%. La réunion planifiée le 13 mars 2020 n'a pas pu avoir lieu en raison de la pandémie de COVID-19.

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 Comité de direction de Colruyt Group. Le Comité a également abordé les éléments fixes et variables de la rémunération du CEO (Jef Colruyt) et de l'ensemble du Comité de direction.

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 5 juin 2020.

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 13 et 14 juin 2019, les 19 et 20 septembre 2019, les 5 et 6 décembre 2019 et les 19 et 20 mars 2020. Les réunions avaient pour points principaux l'examen et l'évolution des prestations des différentes enseignes ainsi que des activités commerciales du groupe. La réunion de mars 2020 ne s'est exceptionnellement pas tenue à Rochefort-sur-Nenon (Dole, France). En raison de la pandémie de COVID-19, une réunion écourtée du Conseil d'administration, répartie sur deux jours, s'est tenue au siège central ainsi que par visioconférence. 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. Lors de la réunion de décembre 2019, la procédure en matière de conflit d'intérêts intragroupe a été appliquée dans le cadre du projet Aura (cf. infra).

Le taux moyen de présence des administrateurs aux réunions trimestrielles ordinaires précitées se résume comme suit : 100% en juin et septembre 2019, 97% en décembre 2019 (absence de l'administrateur François Gillet le jeudi matin) et 100% en mars 2020.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a tenu une séance supplémentaire le 24 octobre 2019 pour

discuter du projet Aura (cf. infra). Seule la SC ADL, administratrice, ayant comme représentante permanente Astrid De Lathauwer, n'était pas présente à cette occasion.

Hormis la rémunération et la rémunération variable de Jef Colruyt et, en tant que représentant permanent de la SA Korys dans le projet Aura (cf. infra), les administrateurs n'ont fait part d'aucune autre situation présentant un conflit d'intérêts potentiel. Les rémunérations fixe et variable de Jef Colruyt, en tant que membre du Comité de direction, ont été abordées et finalisées par le Comité de rémunération et approuvées par le Conseil d'administration en l'absence chaque fois de l'intéressé, qui n'a pris part ni aux délibérations ni à la décision. Le résultat de ces décisions est décrit dans le Rapport de rémunération.

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.

2.3.1. Transaction faisant l'objet de l'application de la réglementation en matière de conflits d'intérêts

Projet Aura (création de Virya Energy, holding énergétique) – Extrait du procès-verbal du Conseil d'administration des 5 et 6 décembre 2019, incluant la décision du comité de trois administrateurs indépendants

Le projet Aura a été présenté à l'ensemble du Conseil d'administration lors de la réunion du Conseil des 19 et 20 septembre 2019.

La SA Korys, partie au Projet Aura, a fait part d'un conflit d'intérêts de nature patrimoniale au sujet de l'opération envisagée. Elle en a également averti le commissaire. La SA Korys estime que le projet Aura est dans l'intérêt de la société, en particulier en raison des avantages liés à la création d'une seule société énergétique, tels que le regroupement de l'expertise, les économies d'échelle, le pouvoir de négociation dans les relations avec les fournisseurs, les clients et d'autres parties prenantes et la diversification en matière de technologie, de géographie et de cycle de vie du projet. La SA Korys ne prend pas part à cette partie de la réunion du Conseil d'administration, ni au vote en la matière.

Les autres administrateurs déclarent, chacun individuellement, n'avoir aucun conflit d'intérêts de nature patrimoniale dans l'opération envisagée.

Le projet Aura comprend la centralisation par la société, la SA Eoly (« Eoly ») et la SA Korys Investments (« Korys Investements »), dans une première phase, de leurs participations ⁽¹⁾ et de leurs prêts d'actionnaires et emprunts obligataires dans la SA Parkwind (« Parkwind ») et la SA Eurowatt (« Eurowatt ») et, dans une phase ultérieure, de certaines activités éoliennes de la SA Eoly, après leur scission dans la nouvelle société à constituer SA Eoly Wind (« Eoly Wind ») ⁽²⁾,

au sein de la nouvelle société d'énergie SA Aura (« Aura ») ⁽³⁾.

Oltre la constitution d'Aura, le Conseil d'administration doit statuer sur les points suivants dans le cadre du projet Aura :

- i. l'apport par la société et Eoly de leurs participations dans Parkwind au sein d'Aura (conjointement à l'apport par Korys Investments de ses participations dans Parkwind et Eurowatt au sein d'Aura) dans le cadre d'une convention d'investissement (la « Convention d'investissement ») ;
- ii. l'apport, dans une phase ultérieure, par la société de sa participation dans Eoly Wind au sein d'Aura (précédé de la scission de certaines activités liées à l'énergie éolienne d'Eoly dans Eoly Wind comme décrit dans le projet de documentation de transfert (conjointement à la conclusion d'un accord par Eoly relatif à l'achat d'énergie avec Eoly Wind (« PPA »))) dans le cadre de la Convention d'investissement ;
- iii. la conclusion par la société et Eoly d'une convention d'actionnaires avec Korys Investments au sujet d'Aura (la « Convention d'actionnaires ») ;
- iv. l'octroi éventuel par les actionnaires d'Aura de prêts d'actionnaires à Aura (proportionnellement à leur participation dans Aura le cas échéant) à des conditions non moins favorables pour Aura

que celles auxquelles l'/les établissement(s) de crédit d'Aura est/sont prêt(s) à la financer (l'« Opération »).

Par l'Opération, la société et Eoly deviendront actionnaires d'Aura. Dans une première phase, après l'apport de Parkwind et Eurowatt, la société et Eoly détiendront conjointement 57,8% des actions Aura. Dans une phase ultérieure, après l'apport d'Eoly Wind, la société acquerra des actions Aura supplémentaires et détiendra par conséquent 61,0% des actions Aura avec Eoly. Les droits et obligations liés à ces apports sont décrits plus avant dans la Convention d'investissement. Par la Convention d'actionnaires, la société, Eoly et Korys Investments exerceront un contrôle conjoint sur Aura. Quant aux éventuels prêts d'actionnaires à Aura, leurs effets patrimoniaux seront adaptés aux conditions offertes par l'/les établissement(s) de crédit d'Aura.

Étant donné que certains éléments du projet Aura relèvent du champ d'application de l'article 524 du Code des sociétés, un comité de 3 administrateurs indépendants de la société, assistés d'un expert indépendant, a été désigné afin de formuler un avis sur l'Opération.

Conformément à l'article 524 du Code des sociétés, la procédure a été respectée et le Conseil d'administration prend connaissance de l'avis du comité du 6 décembre 2019 qui, assisté par

la SA Rothschild & Co Belgium, est parvenu à la conclusion suivante :

« Eu égard aux considérations qui précèdent et après discussion des conditions financières de l'Opération avec l'expert indépendant SA Rothschild & Co Belgium, le Comité est d'avis que l'Opération n'est pas de nature à occasionner un préjudice manifestement abusif à la Société, à la lumière de la politique menée par cette dernière. Le Comité estime également qu'il est improbable que l'Opération donne lieu à des préjudices pour la Société qui ne seraient pas compensés par les avantages liés à l'opération pour la Société. Le Comité formule dès lors un avis favorable sur l'Opération envisagée. »

Le Conseil d'administration prend connaissance des conditions principales de chacun des accords susmentionnés et analyse le rapport de la SA Rothschild & Co Belgium et l'avis du comité. Le Conseil d'administration décide de ne pas déroger à l'avis et d'approuver le projet Aura et l'Opération, comprenant la constitution d'Aura, la scission d'Eoly Wind, l'apport de Parkwind et d'Eoly Wind, la conclusion de la Convention d'investissement, de la Convention d'actionnaires et du PPA sur la base des modalités négociées, et l'octroi éventuel de prêts d'actionnaires à Aura, systématiquement aux conditions qui y sont reprises.

(1) La société et les SA Eoly et Korys Investments détiendront toujours une part chacune dans la SA Parkwind.

(2) La dénomination Eoly Wind est devenue entre-temps Eoly Energy.

(3) La dénomination Aura est devenue Virya Energy.

Le Conseil d'administration décide par ailleurs de donner l'autorisation à deux membres du Comité de direction d'exécuter ces décisions, incluant une procuration pour développer et signer la documentation juridique définitive nécessaire pour l'implémentation de l'Opération, sur la base des conditions fixées et des modalités négociées, en ce compris les modifications non matérielles qui seraient encore requises dans ce cadre, et pour ce qui des prêts d'actionnaires, d'octroyer, après évaluation de la position financière de la société, des prêts d'actionnaires à Aura aux conditions convenues. L'approbation du Conseil d'administration comprend également l'autorisation donnée à Eoly et à Aura de faire tout le nécessaire en vue de mettre en œuvre le projet Aura et l'Opération.

AVIS DU COMMISSAIRE

« Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas pris connaissance d'éléments qui nous amèneraient à la conclusion que les informations économiques et vérifiables, mentionnées dans le procès-verbal du Conseil d'administration du 5 décembre 2019 et dans l'avis du Comité d'administrateurs indépendants du 5 décembre 2019, ne seraient pas fidèles.

*Diegem, le 12 décembre 2019
SCRL Ernst & Young Réviseurs d'entreprises,
représentée par Daniël Wuyts
Commissaire »*

2.3.2. Fusion silencieuse avec la SA Colruyt Retail

Le 24 octobre 2019, les conseils d'administration de la SA Éts Fr. Colruyt et de la SA Colruyt Retail ont décidé d'initier une procédure de fusion silencieuse entre la SA Établissements Fr. Colruyt (société absorbante) et la SA Colruyt Retail (société absorbée). La SA Colruyt Retail était une filiale à 100% de la SA Éts Fr. Colruyt et l'unique actionnaire des sociétés regroupant les activités de Bio-Planet, OKay, Dreamland et Dreambaby.

La fusion s'inscrit dans le cadre d'une simplification des structures sociétaires permettant la réalisation d'économies en matière de gestion, d'administration, de frais d'audit, etc. La fusion silencieuse a été arrêtée par acte notarié le 19 décembre 2019 et a pris effet sur les plans juridique et comptable à partir du 1^{er} janvier 2020.

Les Conseils d'administration de la SA Éts Fr. Colruyt et de la SA Colruyt Retail ont fait appel à l'exception stipulée à l'article 722 §6 du Code des sociétés (article 12:53 §6 du Code des sociétés et des associations), selon laquelle la décision de fusion pouvait être prise par les organes de gestion des sociétés concernées en lieu et place des assemblées générales respectives des sociétés concernées.

2.4. Rapport de rémunération pour l'exercice 2019/20

Introduction

Le Comité de rémunération est responsable de l'évaluation et de l'établissement de la politique de rémunération de Colruyt Group.

Le Comité de rémunération formule 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 soumet par ailleurs à l'approbation du Conseil d'administration des recommandations relatives à la rémunération du CEO et du COO et, sur proposition du Président du Comité de direction, des recommandations concernant la rémunération des autres membres du Comité de direction.

Informations relatives aux principes généraux de la politique de rémunération

ADMINISTRATEURS

Les administrateurs sont rémunérés sous la forme d'une rémunération fixe (émolument),

indépendamment du nombre de réunions du Conseil d'administration ou de l'un de ses comités.

À l'instar des exercices précédents, les administrateurs non exécutifs au sein de Colruyt Group n'ont pas perçu de rémunération sous la forme d'actions. Cette dérogation aux recommandations du Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 se justifie selon nous étant donné que le Conseil d'administration remplit un double rôle dans notre modèle d'administration moniste, à savoir soutenir l'esprit d'entreprendre, d'une part, et assurer un suivi et un contrôle efficaces, d'autre part. Afin d'éviter que l'octroi d'actions aux administrateurs non exécutifs n'accroisse le risque de conflit d'intérêts, ils ne perçoivent pas de rémunération liée aux performances ni sous la forme d'actions.

COMITÉ DE DIRECTION

Un principe de base dans la rémunération des membres du Comité 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 Comité 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 (le plan de participation aux bénéfices), 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 Comité de direction est composée de manière à permettre au groupe de garantir le recrutement et la rétention de directeurs et de les motiver jour après jour.

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 faire évoluer sur base annuelle les émoluments destinés aux administrateurs pour l'exercice 2019/20 de EUR 92.500 à EUR 94.000 par le mécanisme de

l'indexation.

Au cours de l'exercice 2019/20, les membres du Conseil d'administration ont perçu les émoluments suivants :

ÉMOLUMENTS PERÇUS EN 2019/20 ⁽¹⁾

Korys SA (ayant comme représentant permanent Jef Colruyt) ⁽²⁾	EUR 211.500
Korys SA (ayant comme représentant permanent Dries Colpaert) ⁽²⁾	EUR 23.500
Korys Business Services I SA (ayant comme représentante permanente Hilde Cerstelotte)	EUR 94.000
Korys Business Services II SA (ayant comme représentant permanent Frans Colruyt)	EUR 94.000
Korys Business Services III SA (ayant comme représentant permanent Wim Colruyt)	EUR 94.000
Jef Colruyt (Président) ⁽³⁾	EUR 141.000
François Gillet	EUR 94.000
ADL SC (ayant comme représentante permanente Astrid De Lathauwer, administratrice indépendante)	EUR 94.000
7 Capital SRL (ayant comme représentante permanente Chantal De Vrieze, administratrice indépendante)	EUR 94.000
Fast Forward Services SRL (ayant comme représentante permanente Rika Coppens, administratrice indépendante) ⁽⁴⁾	EUR 94.000
Total	EUR 1.034.000

- (1) Montants bruts sur base annuelle.
- (2) Conformément au nouveau Code des sociétés et des associations, la SA Korys a remplacé Jef Colruyt par Dries Colpaert en la qualité de représentant permanent à compter du 1^{er} janvier 2020. Par ailleurs, Jef Colruyt remplit, en tant que personne physique, le rôle de Président du Conseil d'administration en remplacement de la SA Korys depuis le 1^{er} janvier 2020. La SA Korys a perçu la rémunération de Président durant trois trimestres. Fin mars 2020 (sur la base de la communication de l'accord d'action de concert du 29/08/2019), la SA Korys, avec les autres sociétés familiales et membres individuels de la famille, contrôlait de concert 57,36% des actions de la Société.
- (3) En sa qualité de Président du Conseil d'administration : depuis le 1^{er} janvier 2020, Jef Colruyt remplit, en tant que personne physique, le rôle de Président du Conseil d'administration en remplacement de la SA Korys. Jef Colruyt a perçu la rémunération classique d'administrateur pendant trois trimestres et celle de Président durant un trimestre.
- (4) Nommée à l'Assemblée générale du 25 septembre 2019.

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

Le CEO fait office de Président du Comité 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 Comité de direction, la rémunération variable en fonction de l'objectif représente :

- 75% du salaire de base pour le COO Retail ;
- 62,5% du salaire de base pour le Directeur général Colruyt Meilleurs Prix ;
- la moitié du salaire de base pour les autres membres du Comité de direction.

L'ensemble du salaire variable s'élève au maximum à 1,75 fois le salaire variable lié à l'objectif.

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. Pour l'exercice 2018/19, la participation aux bénéfices a été versée en espèces ou en actions, sans décote, au choix du membre de la direction. 65 actions supplémentaires ont ainsi été acquises en septembre 2019. À compter de l'exercice 2019/20, la participation aux bénéfices n'est plus versée qu'en espèces.

Le salaire variable des membres du Comité de direction ne se compose d'aucune rémunération basée sur des actions, à l'exception de celle à laquelle ils pouvaient prétendre durant l'exercice 2019/20 dans le cadre du plan de participation aux bénéfices pour ce même exercice. Le Conseil d'administration souhaite de cette manière exclure toute incitation à un comportement spéculatif.

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 subsiste de nombreuses incertitudes dans le droit belge quant à la validité juridique et à l'applicabilité d'un droit de recouvrement d'une rémunération variable en faveur de la Société. C'est la raison pour laquelle Colruyt Group a décidé de ne pas prévoir pour le moment de mesure relative à un droit de recouvrement de la rémunération variable.

Le salaire variable du CEO et des autres membres du Comité 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 ;
- autres critères qualitatifs comme l'ambiance de travail, la rotation du personnel, la consolidation d'équipe, 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 Comité de direction. En cas de prestations exceptionnelles d'un ou plusieurs membre(s) de la direction, le Président du Comité 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 prestation individuels :
 - le salaire variable collectif peut être octroyé à maximum 50% ;
 - le salaire variable découlant de la réalisation des critères de prestation individuels peut être octroyé à moitié.
- Si le membre de la direction a réalisé plus de la moitié des critères de prestation individuels :
 - le salaire variable collectif peut être octroyé à 100% ;
 - le salaire variable découlant de la réalisation des critères de prestation individuels ne peut être octroyé qu'au prorata des critères réalisés.

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

Le CEO et les membres du Comité 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 (article 7:91 du Code des sociétés et des associations) 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 7:91 du Code des sociétés et des associations 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 Comité de direction et des autres membres du Comité de direction

CEO (PRÉSIDENT DU COMITÉ DE DIRECTION)

La rémunération qui a été payée directement ou indirectement au CEO se compose pour l'exercice 2019/20 des éléments suivants :

Salaire de base	EUR 658.320
Rémunération variable en espèces	EUR 588.921
Contributions payées pour l'assurance groupe	EUR 118.498
Autres composantes ⁽¹⁾	EUR 7.920
Total	EUR 1.373.659

(1) Les autres composantes comprennent uniquement une indemnité forfaitaire.

Le salaire de base a augmenté de 2,16% à compter de l'exercice 2019/20. Cette hausse résulte intégralement de l'indexation. La rémunération variable en espèces payée durant l'exercice 2019/20 au CEO dans le cadre des prestations fournies au cours de l'exercice 2018/19, a diminué par rapport à la rémunération variable en espèces payée au cours de l'exercice 2018/19. Cette diminution s'explique principalement par la baisse du bénéfice d'exploitation de l'exercice 2018/19. À l'instar de l'exercice précédent, les critères de prestation individuels ont été évalués positivement étant donné la réalisation des objectifs prédéfinis.

AUTRES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

La rémunération qui a été payée directement ou indirectement aux autres membres du Comité de direction se compose globalement, pour l'exercice 2019/20, des éléments suivants :

Salaire de base	EUR 3.058.253
Rémunération variable en espèces	EUR 1.884.308
Contributions payées pour l'assurance groupe	EUR 402.068
Autres composantes ⁽¹⁾	EUR 39.300
Total	EUR 5.383.929

(1) Les autres composantes comprennent uniquement une indemnité forfaitaire. Les membres du Comité de direction ont également droit à d'autres avantages, tels qu'une assurance invalidité, une assurance hospitalisation et une voiture de société.

Ces chiffres reflètent la rémunération brute pour un exercice complet. Le Comité de direction, auquel se réfèrent ces chiffres, compte 2 directeurs supplémentaires par rapport à l'exercice précédent. Depuis le début de l'exercice, Stefaan Vandamme a été nommé CFO et Jo Willemyns a été nommé Directeur Marketing et Customer Communication & Experiences. Depuis le 01/06/2019, Dirk Depoorter, Directeur général Retail Partners Colruyt Group, se charge également de la coordination Achat & Sourcing internationaux pour Colruyt Group.

Les montants sont supérieurs à ceux de l'exercice précédent étant donné entre autres que le Comité de direction compte 2 directeurs supplémentaires. Le salaire de base des directeurs, qui étaient membres du Comité de direction sans interruption et qui remplissaient la même fonction au cours de cet exercice et de l'exercice précédent, a augmenté d'environ 4%. Une partie de cette hausse (+ 1,5% en moyenne) s'explique par l'indexation des salaires. En revanche, la rémunération variable a diminué en raison principalement de la baisse du bénéfice d'exploitation au cours de l'exercice 2018/19.

Le salaire variable inclut la rémunération pour les prestations fournies au profit du groupe au cours de l'exercice 2018/19. Tous les membres du Comité 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 Comité de direction dans le cadre du plan de participation aux bénéfices pour l'exercice 2018/19, pouvant être octroyée pour la dernière fois sous la forme d'actions durant l'exercice 2019/20, 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 Comité 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'entrepreneuriat 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 toutefois exposé à plusieurs risques qui peuvent affecter les objectifs précités. 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 Business and Service Operating Units (OU). Chaque OU doit suivre de manière structurée les étapes procédurales suivantes :

- identification des risques
- 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 Risk & Compliance en concertation avec le Comité de direction. Un compte rendu trimestriel est établi à ce sujet au Comité 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 OU 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 élevés 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 la mise en œuvre des plans d'action ainsi que de la surveillance et du suivi de ses

risques. Pour chaque OU 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 de son OU.

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 identifiés 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 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 ». La situation actuelle du Brexit ne présente pas de conséquences significatives sur la stratégie

d'expansion de Colruyt Group.

Risques opérationnels

- *Risque d'approvisionnement (Supply Chain)*
La continuité de l'approvisionnement des centres de distribution et des magasins du groupe est d'une importance cruciale pour la réalisation de nos objectifs en termes de résultats. Afin de réduire les risques d'approvisionnement, le groupe aspire à une relation transparente 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. Les conséquences du Brexit ont également été examinées en matière de risques d'approvisionnement. Ce risque n'est pas significatif étant donné que le nombre de fournisseurs uniques directs provenant du Royaume-Uni est limité.
- *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 « Notes aux états financiers consolidés » sous « Risques liés aux instruments financiers ».

Risques juridiques

- *Risques liés à la responsabilité des produits*

La production, l'emballage et la vente de marchandises peuvent impliquer des risques en matière 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*

Le groupe pourrait 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 compétence et activités de compliance requis.

- *Concurrence*

Un certain nombre de nouvelles mesures de gestion spécifiques ont été mises au point et mises en œuvre 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. 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 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 une incidence. 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 le département Risk & Compliance (audit interne). Celui-ci établit un compte rendu trimestriel des activités et résultats atteints.

Tant l'audit externe que le département Risk & Compliance évaluent 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 négatives.

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 contrôleurs financiers 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 une lourde incidence 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, 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 deux 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

1. Calendrier destiné aux actionnaires

16/09/2020	Date d'enregistrement pour le dépôt des actions en vue de la participation à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires
30/09/2020 (16 h 00)	Assemblée générale des actionnaires pour l'exercice 2019/20
02/10/2020	Dividende de l'exercice 2019/20 (coupon 10)
05/10/2020	Ex-date (détachement des coupons)
06/10/2020	Record date (centralisation des coupons)
06/10/2020	Mise en paiement
16/10/2020	Attestations relatives à l'exonération ou à la réduction du précompte mobilier sur les dividendes en notre possession
08/10/2020	Assemblée générale extraordinaire Augmentation de capital de la SA Éts Fr. Colruyt réservée aux membres du personnel de Colruyt Group (art. 7:204 du Code des sociétés et des associations)
15/12/2020	Publication des informations semestrielles consolidées de l'exercice 2020/21
16/12/2020	Réunion d'information pour les analystes financiers
15/06/2021	Publication des informations annuelles consolidées de l'exercice 2020/21
16/06/2021	Réunion d'information pour les analystes financiers
30/07/2021	Publication du rapport annuel de l'exercice 2020/21
29/09/2021	Assemblée générale des actionnaires pour l'exercice 2020/21

2. Dividende de l'exercice 2019/20 ⁽¹⁾

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 1,35 aux actions de la SA Éts Fr. Colruyt participant aux bénéfices de l'exercice 2019/20. De ce dividende brut de EUR 1,35, les actionnaires recevront un montant net de EUR 0,945 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 décembre 2012 avait fixé à 25% le taux d'imposition du précompte mobilier à partir du 1^{er} janvier 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 1^{er} janvier 2016. Dans le cadre de la déclaration de politique fédérale, il a été décidé à la fin 2016 de procéder à une nouvelle hausse du taux standard du précompte mobilier de 27% à 30% pour les dividendes et les intérêts accordés ou mis en paiement à partir du 1^{er} janvier 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 16 octobre 2020 au plus tard.

Le dividende de l'exercice 2019/20 sera mis en paiement à partir du 6 octobre 2020, contre remise électronique du coupon n° 10 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^{er} janvier 2016. En ce qui concerne la perception éventuelle de dividendes sur ces actions papier (vendues) (avec les coupons joints), elles peuvent s'adresser à l'émetteur.

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 30 septembre 2020.

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



bron: www.euronext.com

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



3. Aperçu des actions de la SA Éts Fr. Colruyt

Aperçu de la mutation	2019/20
Nombre total d'actions au 01/04/2019	143.552.090
Destruction d'actions propres le 08/05/2019	- 5.500.000
Création de nouvelles actions à la suite de l'augmentation de capital réservée au personnel en date du 19/12/2019	+ 380.498
Nombre total d'actions au 31/03/2020	138.432.588

Nombre d'actions	2019/20	2018/19
Actions ordinaires ⁽¹⁾	138.432.588	138.052.090
Actions participant aux bénéfices ⁽¹⁾	138.432.588	138.052.090
Actions détenues par la Société ⁽¹⁾	- 2.799.868	- 195.660
Actions détenues par des filiales ⁽¹⁾	0	0
Solde des actions participant aux bénéfices en juin ⁽¹⁾	135.632.720	137.856.430

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

Dividende brut	1,35	1,31
Dividende net	0,945	0,917
Bénéfice	3,14	2,78
Base de calcul (moyenne pondérée) ⁽²⁾	137.279.011 actions	137.758.364 actions

Cours boursier à Bruxelles (en EUR)

Cours boursier au 31 mars	49,27	65,90
Cours le plus élevé de l'exercice (cours de clôture)	67,50	66,52
Cours le plus bas de l'exercice (cours de clôture)	40,97	44,44
Valeur boursière au 31 mars (en millions EUR)	6.820,57	9.460,08

(1) Situation respectivement au 12/06/2020 et au 12/06/2019.

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

4. Rachat d'actions propres

Depuis plusieurs années, l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires mandate le Conseil d'administration de la SA Éts Fr. Colruyt aux fins de l'acquisition d'actions propres. Ces acquisitions d'actions interviennent conformément à l'article 7:215 du Code des sociétés et des associations et aux articles 8:3 et 8:4 de l'arrêté royal du 29 avril 2019. Le rachat d'actions propres a pour objectif de réduire la trésorerie disponible de la Société ainsi que son capital en détruisant les actions rachetées. Ce rachat 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.

L'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 10 octobre 2019 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 8:4 de l'arrêté royal du 29 avril 2019, 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.

Dans le courant de l'exercice 2019/20, le programme de rachat d'actions propres annoncé le 27 septembre 2017, pour un montant de EUR 350 millions, s'est définitivement achevé. Dans le cadre du mandat délivré par l'Assemblée générale extraordinaire du 10 octobre 2019, des actions propres supplémentaires ont été acquises durant l'exercice 2019/20. Entre le 1^{er} avril 2019 et le 31 mars 2020, Colruyt Group a racheté un total de 2.621.159 actions propres.

Au cours de l'exercice 2019/20, Colruyt Group a détruit un total de 5.500.000 actions propres par acte notarié du 8 mai 2019.

Au 31 mars 2020, la SA Éts Fr. Colruyt détenait 2.799.868 actions propres, soit 2,02% du nombre total d'actions émises (138.432.588) à la fin de la période.

Conformément à l'article 7:217 par. 1 du Code des sociétés et des associations, le Conseil d'administration décide que les droits aux dividendes des actions ou certificats détenus par la SA 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	2019/20
Nombre total d'actions propres en notre possession au début de la période (01/04/2019)	5.695.660
Destruction d'actions propres par acte notarié du 08/05/2019	- 5.500.000
Octroyées aux collaborateurs dans le cadre de la participation aux bénéfices 2018/19, en date du 30/09/2019	- 16.951
Rachat d'actions propres en 2019/20	+ 2.621.159
Nombre total d'actions propres en notre possession à la fin de la période (31/03/2020)	2.799.868

Après la période	2020/21
Nombre total d'actions propres en notre possession au début de la période (01/04/2020)	2.799.868
Rachat d'actions propres durant la période du 01/04/2020 au 12/06/2020 inclus	0
Nombre total d'actions propres en notre possession au 12/06/2020	2.799.868

5. Structure de l'actionnariat de la SA Éts Fr. Colruyt

5.1. Dernière notification de transparence du 15/02/2019

Dans le cadre de la loi du 2 mai 2007 et de l'A.R. du 14 février 2008 (publicité de participations importantes dans les sociétés cotées en bourse), nous avons reçu le 15 février 2019 une dernière notification de participation mise à jour de la part des membres de la famille Colruyt et apparentés, de la SA Sofina et de Colruyt Group.

Il résultait de cette notification de transparence datée du 15 février 2019 qu'à la suite d'une vente d'actions entre les actionnaires de référence agissant de concert, la SA Sofina avait franchi vers le bas le seuil de participation de 5%. Les actionnaires agissant de concert (les membres de la famille Colruyt et apparentés, la SA Sofina et Colruyt Group) détenaient au 15 février 2019 un total de 90.955.630 actions Colruyt, qui représentaient ensemble 63,36% du nombre total d'actions émises par la Société (143.552.090).

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

Durant l'exercice 2019/20, nous n'avons pas reçu de nouvelle notification ou modification.

Dernière notification de transparence reçue datant du 15/02/2019

Détenteurs de droits de vote	Notification précédente	Après la transaction	
	# droits de vote	# droits de vote attachés à des titres	% droits de vote attachés à des titres
Stichting Administratiekantoor Cozin	0	0	0,00%
Korys SA	68.776.546	68.773.546	47,91%
Korys Business Services I SA	1.000	1.000	0,001%
Korys Business Services II SA	1.000	1.000	0,001%
Korys Business Services III SA	1.000	1.000	0,001%
Korys Investments SA	0	1.435.520	1,00%
Stiftung Pro Creatura	149.005	148.255	0,10%
Impact Capital SA	90.000	90.000	0,06%
Actionnaires de la famille Colruyt	8.994.894	8.965.169	6,25%
Éts Fr. Colruyt SA	5.695.660	5.695.660	3,97%
Sofina SA	7.510.000	5.844.480	4,07%
TOTAL	91.219.105	90.955.630	63,36%

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

- La SA Korys est contrôlée par Stichting Administratiekantoor Cozin.
- La SA Éts Fr. Colruyt est contrôlée par la SA Korys.
- La SA Korys Investments est contrôlée par la SA Korys.
- Les SA Korys Business Services I, Korys Business Services II et Korys Business Services III sont contrôlées par la SA Korys.
- Stiftung Pro Creatura, fondation de droit suisse, et la SA Impact Capital sont contrôlées par des personnes physiques (qui possèdent directement ou indirectement moins de 3% des titres assortis d'un droit de vote de la Société).
- La SA Sofina est contrôlée par les sociétés du consortium composé de la SA Union Financière Boël, de la SA Société de Participations Industrielles et de la SA Mobilière et Immobilière du Centre.

5.2. Communication d'un accord d'action de concert du 29/08/2019 (art. 74 de la loi du 1^{er} avril 2007)

Les mêmes parties ont également communiqué à la Société et à l'Autorité des Services et Marchés Financiers (FSMA) un accord d'action de concert au sens de l'article 74 de la loi du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition. Le 29 août 2019, la SA Korys a envoyé, au nom de toutes les parties agissant de concert, à la Société et à la FSMA une actualisation des participations.

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/Investisseurs.

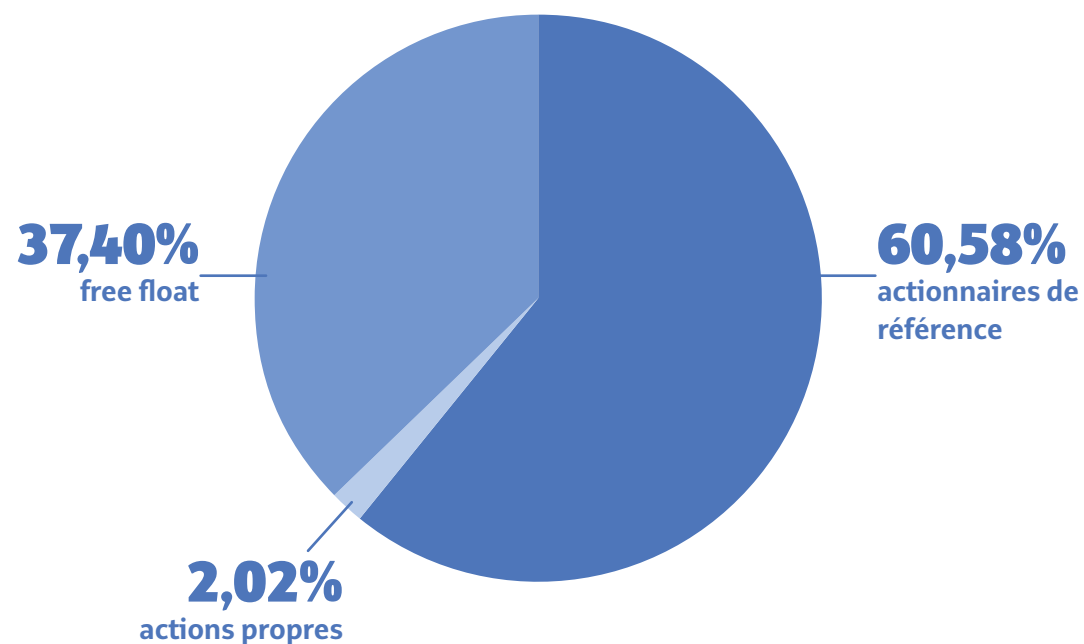
Structure de l'actionnariat sur la base de la dernière actualisation à la suite de la communication de l'accord d'action de concert du 29/08/2019

Parties concernées	Situation au 29/08/2018	Situation au 29/08/2019
Korys SA	68.773.546	68.800.459
Korys Investments SA	0	1.435.520
Sofina SA	7.780.000	4.450.115
Éts Fr. Colruyt SA	12.721.214	432.080
Korys Business Services I SA	1.000	1.000
Korys Business Services II SA	1.000	1.000
Korys Business Services III SA	1.000	1.000
Stiftung Pro Creatura, fondation de droit suisse	149.005	147.755
Impact Capital SA	90.000	90.000
Personnes physiques (qui détiennent directement ou indirectement moins de 3% des titres assortis d'un droit de vote de la Société)	9.067.394	8.930.956
TOTAL	98.584.159	84.289.885

Au 29 août 2019, le nombre d'actions concernées détenues de concert était de 84.289.885, soit 61,06% des actions Colruyt en circulation à cette date (138.052.090).

À la suite de l'augmentation de capital réservée au personnel et fixée par acte notarié le 19 décembre 2019, 380.498 nouvelles actions ont été créées, portant le total de titres conférant un droit de vote à 138.432.588 (nouveau dénominateur).

Sur la base de la structure de l'actionnariat à la suite de la communication précitée de l'accord d'action de concert entre les actionnaires de référence le 29/08/2019 et des actions propres détenues par la Société au 31/03/2020 (2.799.868), le nombre total d'actions est réparti comme suit à la fin de l'exercice (138.432.588) :



6. Ethibel



La SA Éts Fr. Colruyt a été reconfirmée le 6 mars 2019 dans l'Ethibel Excellence Investment Register, et le 8 mai 2020 dans l'Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe. 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.

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 par Forum Ethibel se base en majeure partie sur une étude de l'agence européenne de notation Vigeo Eiris, qui est chargée 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, dont l'objectif est de promouvoir activement l'investissement socialement responsable (ISR) et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en vue d'accélérer la transition vers une société durable. L'association est 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.

7. Charte ODD

Colruyt Group a 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. En sa qualité de « Voice » ou ambassadeur des dix-sept objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, Colruyt Group contribue depuis 2017, avec le concours de plusieurs 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. De plus amples informations sur notre stratégie et nos objectifs en matière de durabilité sont disponibles dans le chapitre « Durabilité ».





Rapport financier

- 231 [Compte de résultats consolidé](#)
- 232 [État consolidé du résultat global](#)
- 233 [État consolidé de la situation financière](#)
- 234 [État consolidé des flux de trésorerie](#)
- 235 [État consolidé des variations des capitaux propres](#)
- 237 [Déclaration des personnes responsables](#)
- 238 [Rapport du commissaire](#)
- 246 [Notes aux états financiers consolidés](#)
- 314 [Définitions](#)

Compte de résultats consolidé

(en millions EUR)	Note	2019/20	2018/19 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	3.	9.581,0	9.433,9
Coût des marchandises vendues	3.	(7.016,2)	(6.962,7)
Marge brute	3.	2.564,8	2.471,2
Autres produits d'exploitation ⁽²⁾	4.	158,5	134,6
Services et biens divers ⁽²⁾	5.	(545,9)	(538,1)
Avantages du personnel	6.	(1.339,7)	(1.280,4)
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants ⁽²⁾		(295,2)	(272,2)
Autres charges d'exploitation	4.	(31,1)	(29,7)
Résultat d'exploitation (EBIT)		511,4	485,4
Produits financiers	7.	7,3	24,5
Charges financières ⁽²⁾	7.	(9,5)	(5,4)
Résultat financier net	7.	(2,2)	19,1
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	12., 13.	52,2	14,7
Bénéfice avant impôts		561,4	519,2
Impôts sur le résultat	8.	(129,9)	(135,3)
Bénéfice de l'exercice		431,5	383,9
Attribuable aux :			
Participations ne donnant pas le contrôle		0,5	1,4
Actionnaires de la société mère		431,0	382,5
Bénéfice par action - de base et dilué (en EUR)	22.	3,14	2,78

(1) L'exercice comptable précédent relatif aux activités en France a été prolongé jusqu'au 31 mars 2019. De ce fait, l'exercice comptable 2018/19 comprend quinze mois de résultats des activités françaises (1^{er} janvier 2018 – 31 mars 2019).

(2) Inclut l'effet de la norme IFRS 16 pour la période actuelle.

État consolidé du résultat global

(en millions EUR)

	Note	2019/20	2018/19 ⁽¹⁾
BÉNÉFICE DE L'EXERCICE		431,5	383,9
ÉLÉMENTS DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DES FILIALES TOTALEMENT CONSOLIDÉ			
Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net			
Réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi à long terme, après impôts	8., 24.	19,9	(12,2)
Variation nette de la juste valeur des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, après impôts	14.	2,5	1,8
Total des éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net		22,4	(10,4)
Éléments qui pourraient être reclassés en résultat net			
Bénéfices/(pertes) résultant de la conversion de devises de filiales étrangères, après impôts		(0,7)	0,7
Variation nette de la juste valeur d'instruments financiers dérivés, après impôts		0,4	(0,2)
Total des éléments qui pourraient être reclassés en résultat net		(0,3)	0,5
ÉLÉMENTS DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DES PARTICIPATIONS PRISES SELON LA MÉTHODE DE MISE EN ÉQUIVALENCE			
Éléments qui pourraient être reclassés en résultat net			
Variation nette de la juste valeur d'instruments financiers dérivés, après impôts	12., 13.	(12,9)	(3,6)
Total des éléments qui pourraient être reclassés en résultat net		(12,9)	(3,6)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE		9,2	(13,5)
RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE		440,7	370,4
Attribuable aux :			
Participations ne donnant pas le contrôle		0,5	1,4
Actionnaires de la société mère		440,2	369,0

(1) L'exercice comptable précédent relatif aux activités en France a été prolongé jusqu'au 31 mars 2019. De ce fait, l'exercice comptable 2018/19 comprend quinze mois de résultats des activités françaises (1^{er} janvier 2018 – 31 mars 2019).

État consolidé de la situation financière

(en millions EUR)	Note	31.03.20	31.03.19
Goodwill	9.	60,7	55,4
Immobilisations incorporelles	10.	203,3	151,1
Immobilisations corporelles ⁽¹⁾	11.	2.391,6	2.199,1
Participations prises selon la méthode de mise en équivalence	12., 13.	298,4	254,2
Actifs financiers	14.	14,5	8,9
Actifs d'impôt différé	17.	20,1	20,7
Autres créances ⁽¹⁾	19.	32,8	43,9
Total des actifs non courants		3.021,4	2.733,3
Stocks	18.	629,4	630,7
Créances commerciales	19.	527,3	534,4
Actifs d'impôt exigible		18,7	5,0
Autres créances ⁽¹⁾	19.	76,2	49,3
Actifs financiers	14.	27,8	31,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20.	263,8	163,2
Total des actifs courants		1.543,2	1.413,6
TOTAL DES ACTIFS		4.564,6	4.146,9
Capital		347,1	331,2
Réserves et résultats reportés		2.008,7	1.873,2
Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère		2.355,8	2.204,4
Participations ne donnant pas le contrôle		3,6	3,3
Total des capitaux propres	21.	2.359,4	2.207,7
Provisions	23.	38,9	26,3
Passifs relatifs aux avantages du personnel	24.	119,0	143,1
Passifs d'impôt différé	17.	54,4	51,2
Passifs productifs d'intérêts et autres passifs ⁽¹⁾	25., 26.	139,6	6,5
Total des passifs non courants		351,9	227,1
Provisions	23.	0,5	0,3
Découverts bancaires	20.	0,5	-
Passifs productifs d'intérêts ⁽¹⁾⁽²⁾	25.	28,0	41,0
Dettes commerciales	26.	1.237,3	1.120,7
Passifs d'impôt exigible		26,2	10,6
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	26.	560,8	539,5
Total des passifs courants		1.853,3	1.712,1
Total des passifs		2.205,2	1.939,2
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		4.564,6	4.146,9

(1) Inclut l'effet de la norme IFRS 16 pour la période actuelle.

(2) Au 31 mars 2020 il n'y avait pas de prêts bancaires (« straight loans »), alors qu'au 31 mars 2019, des straight loans figuraient parmi les passifs pour un montant de EUR 33 millions.

État consolidé des flux de trésorerie

(en millions EUR)

	Note	2019/20	2018/19
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	Bénéfice avant impôts	561,4	519,2
	Ajustements pour : Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants ⁽¹⁾	295,2	272,2
	Produits financiers et charges financières ⁽¹⁾	7. 2,2	(19,1)
	Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	12., 13. (52,2)	(14,7)
	Autres ⁽²⁾	(4,7)	3,7
	Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant les variations du fonds de roulement et des provisions	801,9	761,3
	Diminution/(augmentation) des créances commerciales et autres créances	(7,6)	(63,2)
	Diminution/(augmentation) des stocks	5,3	(38,0)
	(Diminution)/augmentation des dettes commerciales et autres passifs	108,3	31,5
	(Diminution)/augmentation des provisions et passifs relatifs aux avantages du personnel	40,8	13,2
	Intérêts payés	(2,2)	(0,7)
	Intérêts perçus	4,8	5,7
	Dividendes perçus	10,5	25,4
	Impôts payés sur le résultat	(132,0)	(170,0)
	Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	829,8	565,2
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(410,3)	(377,9)
	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)	(8,1)	9,5
	(Augmentation de participation dans)/remboursements de participations des entreprises associées et coentreprises	12., 13. (1,3)	(1,2)
	(Acquisitions)/cessions d'actifs financiers	14. (1,6)	39,7
	(Prêts consentis)/remboursement de prêts consentis	(0,1)	4,4
	Produits des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	53,6	20,0
	Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	(367,8)	(305,5)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	Produits de l'émission d'actions	21. 15,9	15,3
	Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle	(1,2)	(7,4)
	Rachat d'actions propres	(121,6)	(48,0)
	Nouveaux/(remboursement d') emprunts ⁽³⁾	(40,6)	(92,5)
	Remboursement des dettes de contrats de location ⁽¹⁾	(33,2)	(2,7)
	Dividendes payés	21. (181,2)	(169,6)
	Allocation de stabilité payée aux actionnaires de référence	21., 31. -	(3,7)
	Flux de trésorerie provenant des activités de financement	(361,9)	(308,6)
AUGMENTATION/(DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		100,1	(48,9)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} avril		163,2	212,1
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 MARS		263,3	163,2

(1) Inclut l'effet de la norme IFRS 16 pour la période actuelle.

(2) Le poste « Autres » contient notamment les moins/(plus)-values sur la réalisation d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières, les pertes de valeur et la reprise de pertes de valeur sur les stocks, les créances commerciales et les autres créances ainsi que les avantages du personnel résultant de la participation bénéficiaire et de l'augmentation de capital réservée au personnel.

(3) Comprend pour la période actuelle entre autres le remboursement de EUR 33 millions de prêts bancaires (« straight loans ») (la période précédente, le remboursement s'élevait à EUR 125 millions).

État consolidé des variations des capitaux propres

(en millions EUR, sauf nombre d'actions)

	Note	Attribuables aux actionnaires de la société mère												
		Nombre d'actions	Capital	Nombre d'actions propres	Actions propres	Autres réserves				Résultats reportés	Total	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres	
						Réserves de réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi à long terme	Écarts de conversion cumulés	Réserves pour couvertures de flux de trésorerie	Réserves pour actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global					
AU 1 ^{ER} AVRIL 2019		143.552.090	331,2	5.695.660	(252,4)	(49,0)	(1,1)	(9,4)	3,1	2.182,0	2.204,4	3,3	2.207,7	
Modifications des méthodes comptables ⁽¹⁾		-	-	-	-	-	-	-	-	0,5	0,5	-	0,5	
Résultat global de l'exercice		-	-	-	-	19,9	(0,7)	(12,5)	2,5	431,0	440,2	0,5	440,7	
Bénéfice de l'exercice		-	-	-	-	-	-	-	-	431,0	431,0	0,5	431,5	
Autres éléments du résultat global de l'exercice		-	-	-	-	19,9	(0,7)	(12,5)	2,5	-	9,2	-	9,2	
Transactions avec les actionnaires		(5.119.502)	15,9	(2.895.792)	123,6	-	-	-	-	(428,8)	(289,3)	(0,2)	(289,5)	
Augmentation de capital	21.	380.498	15,9	-	-	-	-	-	-	2,7	18,6	-	18,6	
Rachat d'actions propres		-	-	2.621.159	(120,7)	-	-	-	-	(0,9)	(121,6)	-	(121,6)	
Actions propres distribuées comme participation aux bénéfices au personnel	21.	-	-	(16.951)	0,8	-	-	-	-	(0,8)	-	-	-	
Annulation d'actions propres		(5.500.000)	-	(5.500.000)	243,5	-	-	-	-	(243,5)	-	-	-	
Changement du taux de participation		-	-	-	-	-	-	-	-	(8,5)	(8,5)	1,9	(6,6)	
Modifications du périmètre de consolidation		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,2)	(1,2)	
Dividendes	21.	-	-	-	-	-	-	-	-	(180,3)	(180,3)	(0,9)	(181,2)	
Autres		-	-	-	-	-	-	-	-	2,5	2,5	-	2,5	
AU 31 MARS 2020		138.432.588	347,1	2.799.868	(128,8)	(29,1)	(1,8)	(21,9)	5,6	2.184,7	2.355,8	3,6	2.359,4	

(1) Effet de la norme IFRS 16 à la date de transition du 1^{er} avril 2019.

État consolidé des variations des capitaux propres (suite)

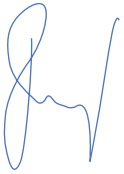
		Attribuables aux actionnaires de la société mère											
	Note	Nombre d'actions	Capital	Nombre d'actions propres	Actions propres	Autres réserves				Résultats reportés	Total	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
						Réserves de réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi à long terme	Écarts de conversion cumulés	Réserves pour couvertures de flux de trésorerie	Réserves pour actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global				
(en millions EUR, sauf nombre d'actions)													
AU 1 ^{ER} AVRIL 2018		150.196.352	315,9	11.688.496	(506,4)	(36,8)	(1,8)	(5,6)	1,3	2.269,4	2.036,0	5,5	2.041,5
Résultat global de l'exercice		-	-	-	-	(12,2)	0,7	(3,8)	1,8	382,5	369,0	1,4	370,4
Bénéfice de l'exercice		-	-	-	-	-	-	-	-	382,5	382,5	1,4	383,9
Autres éléments du résultat global de l'exercice		-	-	-	-	(12,2)	0,7	(3,8)	1,8	-	(13,5)	-	(13,5)
Transactions avec les actionnaires		(6.644.262)	15,3	(5.992.836)	254,0	-	-	-	-	(469,9)	(200,6)	(3,6)	(204,2)
Augmentation de capital	21.	355.738	15,3	-	-	-	-	-	-	2,4	17,7	-	17,7
Rachat d'actions propres		-	-	1.032.718	(47,4)	-	-	-	-	(0,6)	(48,0)	-	(48,0)
Actions propres distribuées comme participation aux bénéfices au personnel	21.	-	-	(25.554)	0,9	-	-	-	-	0,2	1,1	-	1,1
Annulation d'actions propre		(7.000.000)	-	(7.000.000)	300,5	-	-	-	-	(300,5)	-	-	-
Changement de taux de participation		-	-	-	-	-	-	-	-	(5,6)	(5,6)	(1,8)	(7,4)
Dividendes	21.	-	-	-	-	-	-	-	-	(167,8)	(167,8)	(1,8)	(169,6)
Allocation de stabilité actionnaires de référence		-	-	-	-	-	-	-	-	(3,7)	(3,7)	-	(3,7)
Autres		-	-	-	-	-	-	-	-	5,7	5,7	-	5,7
AU 31 MARS 2019		143.552.090	331,2	5.695.660	(252,4)	(49,0)	(1,1)	(9,4)	3,1	2.182,0	2.204,4	3,3	2.207,7

(en millions EUR, sauf nombre d'actions)

Déclaration des personnes responsables

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

- les états financiers consolidés pour les exercices 2019/20 et 2018/19, établis conformément aux « International Financial Reporting Standards » (IFRS), tels qu'approuvés par l'Union européenne jusqu'au 31 mars 2020, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la SA 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



Stefaan Vandamme
Directeur Financier



EY Bedrijfsrevisoren
EY Réviseurs d'Entreprises
De Kleetlaan 2
B - 1831 Diegem

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

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de Ets. Fr. Colruyt SA pour l'exercice clos le 31 mars 2020

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 2020, 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 2020 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 25 septembre 2019, 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 2022. Nous avons effectué le contrôle légal des Comptes Consolidés pendant quatre exercices consécutifs.

Besloten vennootschap
Société à responsabilité limitée
RPM Bruxelles - RPR Brussel - T.V.A. - B.T.W. BE 0446.334.711 - IBAN N° BE71 2100 9059 0069
* agissant au nom d'une société/handelend in naam van een vennootschap

A member firm of EY Global Limited

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 2020, 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 € 4.564,6 millions et dont le compte de résultats Consolidé se solde par un bénéfice de l'exercice de € 431,5 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 2020, 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.

Paragraphe d'observation - Covid-19

Nous attirons votre attention sur l'annexe 27.2 des Comptes Consolidés du Groupe concernant les conséquences pour la Société des mesures prises à l'égard du virus Covid-19. La situation change de jour en jour ce qui accroît l'incertitude. L'impact de ces développements sur la Société est décrit dans le rapport de gestion et dans l'annexe 27.2 des Comptes Consolidés du Groupe. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

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 de 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 € 2.391,6 millions au 31 mars 2020. Par ailleurs, suite à diverses acquisitions réalisées dans le passé, le Groupe a comptabilisé des goodwill. La valeur comptable du goodwill s'élève à € 60,7 millions au 31 mars 2020. 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, entre autres, 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 € 156,3 millions au 31 mars 2020. 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.

Regroupement des activités d'énergie renouvelable

Description du point

Comme décrit dans les annexes 12 et 13 des Comptes Consolidés du Groupe, Colruyt Group a participé fin 2019 au regroupement de ses activités d'énergie renouvelable au sein d'une entité nouvellement créée le 17 décembre 2019 (Virya Energy SA). Le regroupement concernait les activités d'énergie de Parkwind SA, Eurowatt SA et Eoly Energy SA.

Une partie importante de ce regroupement a été le transfert à Virya Energy SA, d'une part, des actions Parkwind SA détenues par Etn. Fr. Colruyt SA et Eoly SA et d'autre part le transfert à Virya Energy SA de prêts à Parkwind SA émis par Etn. Fr. Colruyt SA. Ces transferts ont été réalisés via un apport en nature.

Avant cette transaction, Colruyt Group détenait 60,13% des actions de Parkwind SA. À la suite de la transaction, cette participation de Colruyt Group dans Parkwind SA via sa participation dans Virya Energy SA est diluée. Conformément aux normes IFRS applicables, Parkwind SA (avant la transaction) et Virya Energy SA (après la transaction) sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Le regroupement des activités d'énergies renouvelables et la valorisation des actions des sociétés concernées demande un

certain nombre d'estimations de la part de la direction, dont le taux d'actualisation, la durée de vie des actifs et les attentes concernant la production et les prix de l'électricité sont les plus importants. Ce point clé de l'audit est important pour notre audit en raison de l'impact significatif sur le résultat net de l'exercice, des estimations impliquées et de l'expertise technique requise pour l'évaluation de la valorisation sous-jacente de ces actions.

Résumé des procédures d'audit réalisées

Nous avons, entre autres, effectué les procédures suivantes :

- ▶ Évaluation de l'expertise, de la compétence et de l'objectivité de l'expert externe impliqué par la direction pour les évaluations sous-jacentes des actions des sociétés concernées;
- ▶ Revue du rapport spécial du Conseil d'administration relatif à l'apport en nature des actions de Parkwind SA;
- ▶ Analyse de la valorisation des actions apportées, rédigée par l'expert externe, dans le cadre de cette opération, avec l'aide de nos spécialistes internes en valorisation, à travers une vérification des estimations les plus importantes et de la méthodologie utilisée;
- ▶ Évaluation de l'impact de la transaction sur le résultat consolidé et du traitement comptable approprié conformément aux normes IFRS applicables;
- ▶ Évaluation de l'adéquation des informations fournies dans les annexes des Comptes Consolidés du Groupe.

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 3:32 du Code des sociétés et associations.

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 13-24)
- Principaux chiffres (page 25-30)

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 3:32 du Code des sociétés et associations est reprise dans le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés. Ce rapport sur les informations requises par l'article 3:32 du Code des sociétés et associations 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 3:65 du Code des sociétés et associations ont été correctement déclarés et ventilés dans les annexes aux Comptes Consolidés.



**Rapport du commissaire du 9 juillet 2020 sur les Comptes Consolidés
de Ets. Fr. Colruyt SA pour l'exercice clos le 31 mars 2020 (suite)**

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 9 juillet 2020

EY Réviseurs d'Entreprises SRL
Commissaire
représentée par

Daniel Wuyts*
Associé
*Agissant au nom d'une SRL

Ref : 21/DW/0020

Notes aux états financiers consolidés

1. Méthodes comptables significatives	247	20. Trésorerie et équivalents de trésorerie	284
1.1. Base de présentation	247	21. Capitaux propres	285
1.2. Déclaration de conformité	247	21.1. Gestion du capital	285
1.3. Principes de consolidation	249	21.2. Capital	285
1.4. Autres méthodes comptables significatives	251	21.3. Actions propres	285
2. Information sectorielle	259	21.4. Dividendes	286
2.1. Secteurs opérationnels	259	21.5. Attribution d'actions aux membres du personnel comme participation aux bénéfices	286
2.2. Information géographique	262	21.6. Structure de l'actionnariat	286
3. Chiffre d'affaires et marge brute	263	22. Bénéfice par action	287
3.1. Chiffre d'affaires par unité génératrice de trésorerie	263	23. Provisions	288
4. Autres produits et charges d'exploitation	264	24. Passifs non courants relatifs aux avantages du personnel	289
5. Services et biens divers	264	25. Passifs productifs d'intérêts	294
6. Avantages du personnel	265	25.1. Tableau des échéances et des remboursements	294
7. Résultat financier net	266	25.2. Tableau des échéances des passifs de location	295
8. Impôts sur le résultat	267	25.3. Tableau des échéances des prêts bancaires et autres	295
8.1. Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats	267	26. Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	296
8.2. Effets fiscaux comptabilisés dans les autres éléments du résultat global	267	27. Gestion des risques	297
9. Goodwill	268	27.1. Risques liés aux instruments financiers	297
10. Immobilisations incorporelles	269	27.2. Autres risques	300
11. Immobilisations corporelles	271	28. Droits et engagements hors bilan	301
12. Participations dans des entreprises associées	273	29. Passifs éventuels et actifs éventuels	303
13. Participations dans des coentreprises (joint ventures)	275	30. Dividendes payés et proposés	303
14. Actifs financiers	278	31. Parties liées	304
14.1. Actifs non courants	278	31.1. Transactions avec des parties liées hors rémunérations des principaux dirigeants	304
14.2. Actifs courants	279	31.2. Rémunérations des principaux dirigeants	305
15. Regroupements d'entreprises	279	32. Événements postérieurs à la date de clôture	306
16. Actifs détenus en vue de la vente et cessions de filiales	280	33. Honoraires du commissaire	306
16.1. Actifs détenus en vue de la vente	280	34. Liste des sociétés consolidées	307
16.2. Cessions de filiales	280	34.1. Entreprise	307
17. Actifs et passifs d'impôt différé	281	34.2. Filiales	307
17.1. Valeur nette comptable	281	34.3. Coentreprises	309
17.2. Évolution de la valeur nette comptable	281	34.4. Entreprises associées	309
18. Stocks	282	34.5. Modifications du périmètre de consolidation	310
19. Créances commerciales et autres créances	282	35. États financiers abrégés (non consolidés) de la SA Éts Fr. Colruyt, établis selon les normes comptables belges	311
19.1. Autres créances non courantes	282		
19.2. Créances commerciales et autres créances courantes	283		

Les 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 SA 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 2019/20, clôturés au 31 mars 2020, 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 2019/20 ont été approuvés le 12 juin 2020 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 30 septembre 2020. 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. Il est possible qu'à la suite d'arrondis, le total de certains chiffres dans les tableaux ne corresponde pas aux chiffres des résumés principaux ou entre les différentes notes.

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 financiers dérivés, les actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global et les actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats, 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 contrats de location (voir note 11. *Immobilisations corporelles*, note 19. *Créances commerciales et autres créances* et note 25. *Passifs productifs d'intérêts*), les actifs financiers (voir note 14. *Actifs financiers*), 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 d'autres éléments divers 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 (des) 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 2020 inclus.

A. Nouvelles normes et interprétations appliquées en 2019/20

Les normes (amendées) et améliorations suivantes s'appliquent à Colruyt Group à partir du 1^{er} avril 2019, dont aucune n'a un impact significatif sur les états financiers consolidés de Colruyt Group, à l'exception de la nouvelle norme IFRS 16 :

- IAS 19 (Amendement), « *Avantages du personnel* ». Cet amendement clarifie le traitement d'une modification, d'une limitation ou d'un règlement dans les plans de pensions pendant l'exercice comptable. Les charges de pension et d'intérêts imputables à l'exercice comptable sont basées sur les hypothèses actuarielles mises à jour à la suite d'une modification, d'une limitation ou d'un règlement dans les plans de pension. Cet ajustement est appliqué de façon prospective aux modifications, limitations ou règlements dans les plans de pension au ou après le 1^{er} avril 2019.
- IAS 28 (Amendement), « *Participations dans des entreprises associées et des coentreprises* ». 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.
- IFRIC 23 (Amendement), « *Incertitude relative aux traitements fiscaux* ». 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.
- Les améliorations au cycle IFRS 2015-2017 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* ».
- IFRS 9 (Amendement) « *Instruments financiers - Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative* ». Cet amendement clarifie qu'un actif financier satisfait au critère SPPI⁽¹⁾, quel

(1) Solely Payments of Principal and Interest

que soit l'événement ou la circonstance qui est à la base de la résiliation anticipée du contrat et quelle que soit la partie qui paie ou reçoit une compensation raisonnable pour la résiliation anticipée du contrat.

- IFRS 16, « Contrats de location ». IFRS 16 remplace la norme précédente des contrats de location, IAS 17 « Contrats de location ». 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. En revanche, les preneurs 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, le preneur doit comptabiliser un actif représentant le droit d'utilisation de l'actif sous-jacent (un droit d'utiliser l'actif) et un passif représentant les paiements au titre de contrats de location, sauf si les baux portent sur les actifs de valeur faible. 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.

Colruyt Group a finalisé les travaux relatifs à l'implémentation d'IFRS 16. Dans l'application de cette norme, Colruyt Group a utilisé les exemptions suivantes proposées par la norme :

- l'application de l'exemption pour contrats de location à courte durée, ce qui signifie que les contrats de location avec une durée de moins d'un an sont comptabilisés au sein du compte de résultats sur une base linéaire ; et
- l'application de l'exemption pour contrats de location à valeur faible, ce qui signifie que les contrats de location à valeur faible sont comptabilisés au sein du compte de résultats sur une base linéaire.

Au moment de la transition (1^{er} avril 2019), Colruyt Group a recouru aux options de transition suivantes :

- l'évaluation des contrats de location-financement existants n'a pas été reconsidérée ;
- les contrats de location avec une durée de location restante de moins d'un an sont considérés comme des contrats de location à courte durée, ce qui signifie que les paiements au titre de contrats de location sont comptabilisés dans le compte de résultats sur une base linéaire ;

- le recours à des informations connues a posteriori dans la détermination de la période de location quand le contrat détient la possibilité de prolonger ou de terminer le contrat de location ;
- la méthode rétrospective simplifiée (« modified retrospective approach ») dans le cadre de laquelle la valeur du droit d'utilisation est égale à la valeur du passif de location à la date de la première application ;
- les éléments du contrat non relatifs à la location sont séparés des éléments du contrat relatifs à la location. Par conséquent, un passif de location est uniquement comptabilisé pour l'élément relatif à la location.

L'application d'IFRS 16 n'a pas d'impact significatif sur le résultat d'exploitation ni le résultat net. Les chiffres de l'exercice précédent n'ont pas été modifiés.

À la suite de l'application d'IFRS 16, Colruyt Group a comptabilisé à la date de transition (1^{er} avril 2019) un droit d'utilisation (EUR 115,8 millions), une créance de location (EUR 15,8 millions) et un passif de location y afférent (EUR 131,1 millions). Le droit d'utilisation et le passif de location y afférent se rapportent aux contrats de location relatifs aux immeubles qui étaient comptabilisés par Colruyt Group comme des « contrats de location simple » sous IAS 17. L'impact à caractère unique des contrats de sous-location financiers (EUR 0,5 million), le droit d'utilisation du contrat principal étant remplacé par une créance de location du contrat de sous-location, a été comptabilisé par le biais des capitaux propres. L'effet susmentionné ne tient pas compte des contrats de location-financement et droits similaires (EUR 21,2 millions) ni des passifs de location-financement (EUR 11,0 millions) qui étaient déjà comptabilisés au 31 mars 2019.

Le passif est évalué à la valeur actualisée des paiements restants au titre des contrats de location, à un taux d'actualisation déterminé préalablement. Colruyt Group utilise un « taux d'emprunt marginal » de 1,58%, qui est revu annuellement pour les nouveaux contrats. Le droit d'utilisation des actifs a été assimilé au passif de location.

Le droit d'utilisation et le passif de location à la date de transition sont réconciliés avec les droits et engagements hors bilan, comme rapportés au 31 mars 2019, de la manière suivante :

(en millions EUR)

Contrats de location en tant que preneur, comme repris dans les comptes consolidés au 31 mars 2019	56,5
Valeur actualisée des passifs de location simple au 1 ^{er} avril 2019	52,1
Exemptions	
Contrats de location à courte durée	(2,8)
Contrats de location à valeur faible	(1,3)
Options de prolongation de la durée de location	83,1
Total du passif de location au 1^{er} avril 2019⁽¹⁾	131,1

(1) Hors passifs de location-financement existants, qui avaient déjà été rapportés au 31 mars 2019.

Colruyt Group détermine la durée de location comme la période de location non résiliable du contrat de location, compte tenu de l'option de prolonger le contrat de location, quand il est raisonnablement certain que l'option sera exercée, ou de l'option de résilier le contrat de façon anticipée, quand il est raisonnablement certain que cette option ne sera pas exercée. Sous IAS 17 on ne prenait en compte que la période non résiliable, y compris l'option de résiliation anticipée. L'option de prolongation n'était pas prise en compte. De ce fait, l'application d'IFRS 16 donne lieu à la prise en compte d'une durée de location plus longue que sous l'ancienne norme IAS 17.

L'impact d'IFRS 16 à la fin de l'exercice se résume comme suit :

(en millions EUR)

31.03.2020

Immobilisations corporelles ⁽¹⁾	139,7
Actifs d'impôt différé	0,3
Autres créances (non courantes)	11,2
Autres créances (courantes)	3,0
TOTAL ACTIF	154,2
Réserves et résultats reportés	0,5
Résultat de l'exercice	(1,0)
Total capitaux propres	(0,5)
Passifs productifs d'intérêts et autres passifs (non courants) ⁽²⁾	128,6
Passifs productifs d'intérêts (courants) ⁽²⁾	26,1
Total passifs	154,7
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	154,2

(1) Hors droits d'utilisation existants qui étaient déjà comptabilisés au 31 mars 2019 (EUR 21,2 millions). La valeur de ces droits d'utilisation s'élève à EUR 12,2 millions au 31 mars 2020.

(2) Hors passifs de location-financement existants, qui avaient déjà été rapportés au 31 mars 2019 (EUR 11,0 millions). La valeur de ces passifs s'élève à EUR 3,6 millions au 31 mars 2020.

B. Normes et interprétations déjà publiées mais pas encore effectives en 2019/20

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 2020, n'ont pas été appliquées anticipativement par le groupe. Colruyt Group a l'intention d'appliquer ces normes dès qu'elles seront effectives.

- IAS 1 (Amendement), « *Présentation des états financiers* » et IAS 8 (Amendement) « *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs* » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1^{er} avril 2020). Cet amendement clarifie que lors de l'évaluation de matérialité, il doit être tenu compte de la manière dont l'on peut raisonnablement attendre de la part d'utilisateurs primaires qu'ils soient influencés dans leurs choix économiques. L'évaluation de matérialité dépend de la nature ou de la portée de l'information. Enfin, Colruyt Group doit tenir compte des spécificités de ces utilisateurs et de ses propres circonstances. Ces améliorations n'auront pas d'impact sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.
- IFRS 17, « *Contrats d'assurance* » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1^{er} 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 a été lancée.
- IFRS 3 (Amendement), « *Regroupements d'entreprises* » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1^{er} avril 2020). Cet amendement clarifie comment une société doit déterminer si un ensemble d'activités et d'actifs acquis représente une entreprise ou non. Les modifications clarifient les exigences minimales pour une entreprise, éliminent l'évaluation de la capacité des acteurs du marché à remplacer des éléments manquants, fournissent des conseils afin d'aider des entités à évaluer si un processus acquis est substantiel ou non, limitent les définitions d'une entreprise et de sortie et introduisent un test de concentration facultatif à la juste valeur. Cette modification n'aura pas d'impact sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.
- Cadre Conceptuel (Amendement) (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1^{er} avril 2020). Les modifications au cadre conceptuel contiennent quelques nouveaux concepts, prévoient des définitions et des critères de comptabilisation pour actifs et passifs modifiés et clarifient quelques concepts importants. Cette modification n'aura pas d'impact sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

- IFRS 9 (Amendement), « *Instruments financiers* », IAS 39, « *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* » et IFRS 7 (Amendement), « *Instruments financiers : informations à fournir* » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1^{er} avril 2020). Cet amendement modifie quelques exigences spécifiques en matière de comptabilité de couverture afin d'absorber les conséquences potentielles de l'incertitude découlant de la réforme IBOR. De plus, les modifications exigent que les sociétés fournissent des informations supplémentaires aux investisseurs relatives à leurs relations de couverture qui sont directement affectées par ces incertitudes. Cet amendement n'aura pas d'impact sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.

1.3. Principes de consolidation

Les états financiers consolidés de Colruyt Group se composent des états financiers de l'Entreprise, de ses filiales après élimination des soldes et transactions intragroupe et des participations de Colruyt Group dans les entités associées et les coentreprises. La détermination de savoir si Colruyt Group détient 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 de Colruyt Group.

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 IFRS 9 « *Instruments financiers* » 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. Les participations dans des entreprises associées 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 par Colruyt Group 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 résultats 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 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 à la suite d'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 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 tôt s'il existe des indications de perte 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 un test de dépréciation au moins une fois 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, mais testées annuellement afin d'identifier les pertes de valeur.

La durée d'utilité estimée est déterminée comme suit :

- terrains : illimitée ;
- constructions : 20 à 30 ans ;
- agencements immobiliers : 9 à 15 ans ;
- agencements mobiliers, machines, outillage, mobilier et matériel roulant : 3 à 20 ans ;
- matériel informatique : 3 à 5 ans ;
- droits d'utilisation sur actifs : la durée de vie de l'actif ou, si elle est plus courte, la durée de location.

D. Contrats de location

Pour tous les contrats de location avec une période de location de plus d'un an, un « droit d'utilisation » de l'actif sous-jacent (un droit d'utiliser l'actif) et un passif de location correspondant sont repris à la date de mise à disposition de l'actif en location. Les droits d'utilisation sont repris parmi les immobilisations corporelles et les passifs de location parmi les passifs productifs d'intérêts.

Le passif de location est évalué à la valeur actualisée des paiements

restants au titre du contrat de location, à un taux d'actualisation déterminé préalablement. Colruyt Group utilise un « taux d'emprunt marginal » qui est revu annuellement pour les nouveaux contrats.

Lors de la première comptabilisation du contrat de location, le droit d'utilisation des actifs est assimilé au passif de location. Dans certains cas, les coûts directs initiaux contractés afin de conclure le contrat de location sont ajoutés à la valeur du droit d'utilisation.

La durée de location est déterminée comme étant la période de location non résiliable du contrat de location, compte tenu de l'option de prolonger le contrat de location, quand il est raisonnablement certain que l'option sera exercée, ou de l'option de résilier le contrat de façon anticipée, quand il est raisonnablement certain que cette option ne sera pas exercée.

Les paiements au titre de la location sont ventilés entre le remboursement du passif de location, d'une part, et les charges financières, d'autre part, celles-ci étant comptabilisées dans le compte de résultats consolidé. De cette manière, un taux d'intérêt constant est généré sur le solde restant dû du passif de location. Le droit d'utilisation est amorti sur la durée de vie de l'actif, ou, si elle est plus courte, la durée de location.

Les paiements effectués au titre des contrats de location à courte durée ou au titre des contrats de location à valeur faible sont comptabilisés dans le compte de résultats consolidé sur une base linéaire sur toute la durée du contrat de location.

Un nombre limité de biens immobiliers que Colruyt Group loue sont mis en sous-location à des tiers (les contrats dits de « sous-location »). Quand le droit d'utilisation de ces actifs n'est pas totalement transféré au sous-locataire (ce qui est entre autres le cas quand la durée de location du contrat de sous-location est significativement plus courte que celle du contrat principal), ces contrats de « sous-location » sont considérés comme des contrats de sous-location simple, et les revenus locatifs sont repris au sein des « Autres produits d'exploitation » dans le compte de résultats, et ce, sur une base linéaire sur toute la durée de location.

Les revenus locatifs qui font partie d'un contrat de sous-location financière sont comptabilisés selon la norme IFRS 16, une créance de location étant comptabilisée au sein de l'état consolidé de la situation financière. Cette créance de location est égale à la valeur actualisée des paiements locatifs futurs, avec une valeur résiduelle éventuelle pour le bailleur, au taux d'intérêt implicite du contrat de location. Les créances de location sont présentées dans l'état consolidé de la situation financière sous les « Autres créances ». Les différences éventuelles entre le droit d'utilisation et la créance de location sont reprises au sein du compte de résultats lors de leur première comptabilisation.

E. Actifs financiers

Classification

Colruyt Group classe ses actifs financiers en plusieurs catégories lors de leur comptabilisation initiale. La classification des actifs financiers est établie en fonction de ce qui suit :

- Les caractéristiques des flux de trésorerie contractuels des actifs financiers (test SPPI). Le test SPPI a pour but de déterminer si les flux de trésorerie contractuels ont rapport ou non aux paiements du principal et des intérêts sur le principal restant dû.
- Le modèle d'entreprise qui est utilisé pour la gestion des actifs financiers détermine si le flux de trésorerie résulte :
 - d'un flux contractuel ;
 - d'une vente d'actifs financiers ; ou
 - d'une combinaison des deux.

La classification de l'actif financier détermine l'évaluation de cet actif financier et détermine également si les produits et les charges sont comptabilisés au sein du compte de résultats ou immédiatement dans les capitaux propres.

Les actifs financiers sont classés comme suit :

- les actifs financiers au coût amorti ;
- les actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (« FVTPL ») ;
- les actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats (« FVOCI »).

Actifs financiers au coût amorti

Les actifs financiers sont capitalisés au coût amorti quand le modèle d'entreprise a pour but de détenir les actifs financiers pour générer les flux de trésorerie contractuels et que les flux de trésorerie contractuels consistent en le remboursement du principal et des intérêts sur le principal restant dû et ceci à des dates spécifiques.

Ces actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur, y compris les frais de transaction éventuels qui sont directement attribuables à ces actifs financiers. Après la comptabilisation initiale, ces actifs sont évalués au coût amorti par le biais de la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des pertes de valeur. S'il existe des indications objectives qu'une perte de valeur existe sur des actifs financiers au coût amorti, le montant de la perte de valeur est déterminé comme la différence entre la valeur comptable de l'actif financier et la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés, actualisé au taux d'intérêt effectif original de l'actif financier.

Les actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global

Les actifs financiers sont capitalisés à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global quand le modèle d'entreprise a pour but de détenir les actifs financiers pour générer les flux de trésorerie contractuels d'une part, et de vendre les actifs financiers d'autre part. Les flux de trésorerie contractuels consistent en le remboursement du principal et des intérêts sur le principal restant dû et ceci à des dates spécifiques. En outre, Colruyt Group détient la possibilité de faire le choix irrévocable d'évaluer par le biais des autres éléments du résultat global des instruments de capitaux propres évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats. Ce choix est irrévocable et est uniquement permis afin d'éliminer ou de limiter toute incohérence dans l'évaluation à la comptabilisation initiale. Ce choix est fait par Colruyt Group pour des instruments de capitaux propres qui ont une importance stratégique, au vu de l'absence d'intention de vendre ces instruments de capitaux propres à court terme.

Ces actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur, y compris les frais de transaction éventuels qui sont directement attribuables à ces actifs financiers. Après la comptabilisation initiale, ces actifs sont évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. En cas de cession éventuelle de ces instruments de capitaux propres au sein de cette catégorie d'actifs financiers, les réévaluations cumulatives par le biais des autres éléments du résultat global sont reclassées des autres éléments du résultat global vers les résultats reportés.

Les actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats

Les actifs financiers sont capitalisés à la juste valeur par le biais du compte de résultats quand les conditions des catégories décrites ci-dessus ne sont pas satisfaites ou quand Colruyt Group fait le choix irrévocable d'évaluer par le biais du compte de résultats des instruments de dette qui sont évalués par le biais des autres éléments du résultat global. Ce choix est irrévocable et est uniquement permis afin d'éliminer ou de limiter toute incohérence dans l'évaluation à la comptabilisation initiale.

Ces actifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur, y compris les frais de transaction éventuels qui sont directement attribuables à ces actifs financiers. Après la comptabilisation initiale, ces actifs sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats.

Pertes de crédit attendues

Les actifs financiers sont évalués sur la base des méthodes d'évaluation décrites ci-dessus. À la fin de chaque exercice comptable, Colruyt Group évalue si une provision pour pertes de crédit attendues doit être comptabilisée pour les actifs financiers au coût amorti et pour les actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global.

Colruyt Group a identifié une catégorie d'actifs financiers à laquelle s'appliquent les exigences des pertes de crédit attendues : les créances commerciales et les autres créances. Pour la détermination des pertes de crédit attendues, Colruyt Group utilise l'approche simplifiée sur la base d'une matrice de provision, et l'approche générale, dans le cadre de laquelle les pertes de crédit sont déterminées au niveau de la créance individuelle. Au cas où il existe une indication de perte de valeur pour une créance spécifique, Colruyt Group comptabilisera une perte de valeur pour le montant des pertes à vie attendues au niveau de cette créance spécifique.

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 leur classification comme détenues 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 et corporelles 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. Actifs sur contrat

Les actifs sur contrats concernent les dépenses effectuées afin de satisfaire aux obligations de performance dans le cadre d'un contrat et sont évalués au coût d'acquisition, diminué d'une provision pour pertes attendues et des montants facturés en fonction de la progression du projet.

Les dépenses sont activées quand les conditions suivantes sont satisfaites :

- les dépenses sont directement ou indirectement attribuables à un contrat identifiable spécifique ;
- des moyens sont générés que Colruyt Group utilisera afin de satisfaire aux obligations de performance ; et
- les dépenses peuvent être récupérées.

Les dépenses qui sont directement attribuables à un projet identifiable spécifique concernent les charges directes de salaires et les charges directes de matériel. En outre, le coût d'acquisition contient aussi une imputation des charges indirectes fixes et variables 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 par 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 pour actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global

Cette réserve contient les variations de la juste valeur non réalisée des actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global.

Participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle sont présentées séparément des capitaux propres de Colruyt Group. Elles sont évaluées initialement soit à la juste valeur, soit à la quote-part de la juste valeur de l'actif net identifiable comptabilisé de l'entreprise acquise. Le choix de la base d'évaluation s'effectue transaction par transaction. Après l'acquisition, la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle est la valeur initiale de ces participations ne donnant pas

le contrôle majorée de la quote-part de ces participations dans les variations ultérieures des capitaux propres. Le résultat global est attribué aux participations ne donnant pas le contrôle même si cela se traduit par un solde déficitaire pour ces dernières.

K. Provisions

Une provision n'est comptabilisée dans l'état consolidé de la situation financière que lorsque Colruyt Group a une obligation juridique ou implicite résultant d'un événement passé, dont il est probable que l'exécution entraînera une sortie de ressources qui peut être estimée de manière fiable. Le montant comptabilisé en provision correspond à la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction totale des obligations 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.

L. Avantages du personnel

Avantages postérieurs à l'emploi

Il existe plusieurs avantages postérieurs à l'emploi chez Colruyt Group :

• Régimes à cotisations définies à rendement 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 et indiennes). 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 où une évaluation actuarielle complète n'est pas réalisée, 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 qui y ont droit.

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 de l'obligation 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 éventuel(le) 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 aucun escompte sur le cours de l'action. Depuis le 31 mars 2020, les membres du personnel n'ont plus la possibilité de recevoir leur participation aux bénéfices sous la forme d'actions. Dorénavant, elle n'est plus octroyée qu'en espèces. La participation aux bénéfices est comptabilisée durant l'exercice au cours duquel le bénéfice a été réalisé.

Décotes sur augmentations de capital

Conformément à l'article 7:204 du Code des sociétés et des associations, Colruyt Group offre une décote sur l'augmentation de capital annuelle réservée aux membres du personnel. Cette décote est comptabilisée comme des frais de personnel à charge de la période au cours de laquelle l'augmentation de capital est effectuée.

M. Passifs financiers

Les passifs financiers sont classés comme suit :

- les passifs financiers évalués au coût amorti ; et
- les passifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats.

Les passifs financiers évalués au coût amorti

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. Après la comptabilisation initiale, 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.

Les passifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats

Les passifs financiers de Colruyt Group évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats contiennent les instruments financiers dérivés qui sont conclus par Colruyt Group afin de couvrir son exposition aux risques de change qui découlent de ses activités opérationnelles. Colruyt Group n'effectue pas de transactions spéculatives.

Ces passifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur, y compris les frais de transaction éventuels qui sont directement attribuables à ces passifs financiers. Après leur comptabilisation initiale, ces passifs financiers sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats.

N. Instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés sont initialement évalués à la juste valeur. Après la comptabilisation initiale, ces instruments financiers dérivés sont réévalués à la fin de chaque exercice comptable à la juste valeur. Les instruments financiers dérivés peuvent être classés comme des couvertures de flux de trésorerie, des couvertures de juste valeur ou des couvertures d'investissements nets. Colruyt Group classe ses instruments financiers dérivés comme des couvertures de flux de trésorerie.

À la clôture d'une transaction, Colruyt Group documente la relation entre l'instrument de couverture et l'instrument couvert, de même que les objectifs et la stratégie en matière de gestion des risques faisant l'objet de la transaction de couverture. Les instruments financiers dérivés sont présentés comme des actifs ou des passifs courants.

La partie effective des variations de la juste valeur d'instruments financiers dérivés qui sont classés comme des couvertures de flux de trésorerie, est comptabilisée comme un élément séparé des capitaux propres, les « Réserves de couverture de flux de trésorerie ». Le gain ou la perte relatif à la partie non effective est immédiatement comptabilisé au sein du compte de résultats sous la rubrique « Produits financiers » ou « Charges financières ».

Les montants cumulés comptabilisés dans les « Réserves de couverture de flux de trésorerie » sont transférés vers le compte de résultats durant la période où l'instrument couvert influence le compte de résultats. Les montants cumulés de l'instrument de couverture sont comptabilisés sous le même poste que l'instrument couvert.

Une relation de couverture de flux de trésorerie est terminée quand :

- le test d'effectivité relatif à la relation de couverture n'est pas satisfaisant ;
- l'instrument de couverture est vendu, terminé ou exercé ;
- la direction révoque le caractère de l'instrument de couverture ; ou
- la transaction future attendue n'est plus considérée comme hautement probable.

Quand la transaction future n'est plus considérée comme hautement probable, mais est encore supposée se réaliser, les gains et les pertes de couverture qui étaient comptabilisés précédemment au sein des autres éléments du résultat global, restent repris au sein des capitaux propres jusqu'au moment où la transaction affecte le compte de résultats. Dès le moment où il est estimé que la transaction future attendue n'aura plus lieu, chaque gain ou perte est comptabilisé au sein du compte de résultats.

Certains instruments financiers dérivés ne sont pas éligibles à la comptabilité de couverture. Les variations de la juste valeur des instruments financiers dérivés qui ne sont pas éligibles à la comptabilité de couverture sont immédiatement repris au sein du compte de résultats sous les « Produits financiers / Charges financières ».

O. Produits

Les produits sont comptabilisés sur la base d'un modèle à cinq étapes. Les produits provenant de la fourniture de biens ou de services sont comptabilisés à la contrepartie à laquelle Colruyt Group estime avoir droit.

Colruyt groupe livre des biens, food ou non-food, par le biais de réseaux de vente divers.

Produits provenant de la vente de biens - « Commerce de détail (Retail) »

La vente de biens dans le secteur « Commerce de détail (Retail) », à la caisse ou en ligne, se limite à une seule transaction, c'est-à-dire la vente de biens à la caisse ou en ligne. Il s'agit ici d'une seule obligation de performance et les produits provenant de la vente de biens sont comptabilisés au sein du compte de résultats consolidé lorsque Colruyt Group a transféré à l'acheteur le contrôle des biens.

Pour certains produits ou services, tels que les cartes téléphoniques et les tickets de parcs d'attractions, Colruyt Group agit comme un intermédiaire. Par conséquent, seule la commission est comptabilisée dans le chiffre d'affaires.

Les produits provenant de la vente de bons-cadeaux et de chèques-cadeaux sont comptabilisés lorsque ceux-ci sont utilisés par les clients.

Le prix de transaction est déterminé par un nombre de mécanismes de ristourne, qui sont comptabilisés comme des rémunérations variables et qui sont comptabilisés dans le résultat au moment de la vente des biens.

Produits provenant de la vente de biens - « Commerce de gros et Foodservice »

Les produits provenant de la vente de biens dans le secteur « Commerce de gros et Foodservice » sont comptabilisés lors de la livraison au, ou de l'enlèvement par, le client du « Commerce de gros et Foodservice ». Afin de déterminer le prix de transaction, Colruyt Group utilise des contrats de collaboration. Si des ristournes sont octroyées au client du « Commerce de gros et Foodservice », elles sont déduites du prix de vente.

Produits provenant de la vente de biens - « Autres activités »

Les produits provenant du secteur « Autres activités » se rapportent principalement aux produits résultant de la fourniture de carburant, de l'impression et la gestion de documents ainsi que des activités liées à l'énergie.

La vente de carburant se limite à une seule transaction qui est réglée à la pompe. Les ristournes octroyées sont immédiatement déduites du prix de la transaction.

Produits provenant de la prestation de services

Les produits des services fournis, autres que ceux repris sous les « Produits provenant de la vente de biens - « Autres activités » », sont évalués sur une base contractuelle afin de décider si les obligations de performance sont satisfaites au fil du temps ou à un moment spécifique dans le temps.

Revenus locatifs

Les revenus locatifs générés par des contrats de location ordinaires ou par des contrats de de sous-location opérationnelle sont comptabilisés au sein des « Autres produits d'exploitation » sur base linéaire et répartis sur la durée de 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 provenant d'actifs financiers et produits d'intérêts

Les dividendes provenant d'actifs financiers 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. Les variations de la juste valeur des instruments financiers dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture sont immédiatement comptabilisées dans le compte de résultats consolidé.

P. 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 remboursements de passifs de location, les variations de la juste valeur des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats et les variations de la valeur temps des passifs. Les charges d'intérêts sont comptabilisées sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les variations de la juste valeur des instruments financiers dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture sont immédiatement comptabilisées dans le compte de résultats consolidé.

Toutes les autres charges financières sont comptabilisées à la date à laquelle elles sont encourues.

Q. 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 sein du 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.

R. 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.

S. 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 de carburant 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 de carburant en Belgique, les services de gestion d'impression et de documents (« printing and document management ») et les énergies durables. Contrairement aux stations de carburant en France, les stations en Belgique sont présentées dans un secteur distinct étant donné que, vu leurs propres objectifs commerciaux et 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.

(en millions EUR)	Commerce de détail (Retail) 2019/20	Commerce de gros et Foodservice 2019/20	Autres activités 2019/20	Secteurs opérationnels 2019/20
Chiffre d'affaires - externe	7.897,0	962,5	721,5	9.581,0
Chiffre d'affaires - interne	59,1	6,3	9,2	74,6
Résultat d'exploitation (EBIT)⁽¹⁾	476,6	45,1	17,7	539,4
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	1,2	-	50,4	51,6
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles⁽²⁾	309,1	8,4	16,0	333,5
Amortissements ⁽¹⁾	219,7	19,4	11,5	250,6
Pertes de valeur sur actifs non courants	1,2	0,8	0,7	2,7

(en millions EUR)	Secteurs opérationnels 2019/20	Non alloué 2019/20	Éliminations entre secteurs opérationnels 2019/20	Consolidé 2019/20
Chiffre d'affaires - externe	9.581,0	-	-	9.581,0
Chiffre d'affaires - interne	74,6	-	(74,6)	-
Résultat d'exploitation (EBIT)⁽¹⁾	539,4	(28,0)	-	511,4
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	51,6	0,6	-	52,2
Résultat financier net ⁽¹⁾				(2,2)
Impôts sur le résultat				(129,9)
Bénéfice de l'exercice				431,5
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles⁽²⁾	333,5	76,8	-	410,3
Amortissements ⁽¹⁾	250,6	39,8	-	290,4
Pertes de valeur sur actifs non courants	2,7	2,1	-	4,8

(1) Inclut l'effet de la norme IFRS 16.

(2) Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles excluent les acquisitions par regroupement d'entreprises et IFRS 16.

(en millions EUR)	Commerce de détail (Retail) 2018/19 ⁽¹⁾	Commerce de gros et Foodservice 2018/19 ⁽¹⁾	Autres activités 2018/19	Secteurs opérationnels 2018/19 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires – externe	7.781,2	952,1	700,6	9.433,9
Chiffre d'affaires – interne	55,4	5,9	12,1	73,4
Résultat d'exploitation (EBIT)	455,3	29,2	18,3	502,8
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	(0,1)	-	3,3	3,2
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	289,3	15,4	16,2	320,9
Amortissements	196,6	15,3	9,7	221,6
Pertes de valeur sur actifs non courants	14,1	(0,4)	-	13,7

(en millions EUR)	Secteurs opérationnels 2018/19 ⁽¹⁾	Non alloué 2018/19	Éliminations entre secteurs opérationnels 2018/19	Consolidé 2018/19 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires – externe	9.433,9	-	-	9.433,9
Chiffre d'affaires – interne	73,4	-	(73,4)	-
Résultat d'exploitation (EBIT)	502,8	(17,4)	-	485,4
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	3,2	11,5	-	14,7
Résultat financier net				19,1
Impôts sur le résultat				(135,3)
Bénéfice de l'exercice				383,9
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	320,9	57,0	-	377,9
Amortissements	221,6	36,8	-	258,4
Pertes de valeur sur actifs non courants	13,7	0,1	-	13,8

(1) L'exercice comptable précédent relatif aux activités en France a été prolongé jusqu'au 31 mars 2019. De ce fait, l'exercice comptable 2018/19 comprend quinze mois de résultats des activités françaises (1^{er} janvier 2018 – 31 mars 2019).

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 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 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 au Grand-Duché de Luxembourg, à Hong-Kong et en Inde. La société de réassurance Locré SA (Grand-Duché de Luxembourg) et l'activité des magasins au Grand-Duché de Luxembourg sont les activités principales comprises dans ce secteur géographique.

Information géographique

(en millions EUR)	Belgique		France		Autres		Total	
	2019/20	2018/19	2019/20	2018/19 ⁽¹⁾	2019/20	2018/19	2019/20	2018/19
Chiffre d'affaires	8.853,5	8.604,0	665,1	773,5	62,4	56,4	9.581,0	9.433,9
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	373,4	339,0	36,1	38,6	0,8	0,3	410,3	377,9

(1) L'exercice comptable précédent relatif aux activités en France a été prolongé jusqu'au 31 mars 2019. De ce fait, l'exercice comptable 2018/19 comprend quinze mois de résultats des activités françaises (1^{er} janvier 2018 – 31 mars 2019).

3. Chiffre d'affaires et marge brute

(en millions EUR)	2019/20	2018/19
Chiffre d'affaires	9.581,0	9.433,9
Coût des marchandises vendues	(7.016,2)	(6.962,7)
Marge brute	2.564,8	2.471,2
En % du chiffre d'affaires	26,8%	26,2%

3.1. Chiffre d'affaires par unité génératrice de trésorerie

(en millions EUR)	2019/20	2018/19
Commerce de détail Food ⁽¹⁾	7.643,9	7.544,0
Colruyt Belgique et Luxembourg ⁽²⁾	6.076,8	5.943,7
OKay, Bio-Planet et Cru ⁽³⁾	1.009,8	952,9
Colruyt France et DATS 24 France ⁽⁴⁾	557,3	647,4
Commerce de détail Non-food ⁽¹⁾	253,1	237,2
Dreamland, Dreambaby et Fiets ⁽⁵⁾	253,1	237,2
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	59,1	55,4
Commerce de détail (Retail)	7.956,1	7.836,6
Commerce de gros ⁽⁴⁾	836,0	832,6
Foodservice	126,5	119,5
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	6,3	5,9
Commerce de gros et Foodservice	968,8	958,0
DATS 24 Belgique	715,5	694,5
Printing and document management solutions	6,0	6,1
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	9,2	12,1
Autres activités	730,7	712,7
Total des secteurs opérationnels	9.655,6	9.507,3
Éliminations entre secteurs opérationnels	(74,6)	(73,4)
Consolidé	9.581,0	9.433,9

(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) L'exercice comptable précédent relatif aux activités en France a été prolongé jusqu'au 31 mars 2019. De ce fait, l'exercice comptable 2018/19 comprend quinze mois de résultats des activités françaises (1^{er} janvier 2018 – 31 mars 2019).

(5) Y compris le chiffre d'affaires de Fiets! dès l'exercice comptable 2019/20.

4. Autres produits et charges d'exploitation

(en millions EUR)	2019/20	2018/19 ⁽¹⁾
Loyers et produits locatifs ⁽²⁾	11,0	14,3
Plus-values sur ventes d'actifs non courants	15,5	6,9
Indemnités reçues	105,6	87,0
Autres	26,4	26,4
Total des autres produits d'exploitation	158,5	134,6

(1) L'exercice comptable précédent relatif aux activités en France a été prolongé jusqu'au 31 mars 2019. De ce fait, l'exercice comptable 2018/19 comprend quinze mois de résultats des activités françaises (1^{er} janvier 2018 – 31 mars 2019).

(2) Le tableau de l'exercice actuel est établi selon la nouvelle classification sous IFRS 16 « Contrats de location », tandis que le tableau de l'exercice précédent a été établi selon la classification sous IAS 17 « Contrats de location ». Nous renvoyons aux méthodes comptables significatives pour de plus amples informations concernant l'effet de la norme IFRS 16 « Contrats de location ». Les loyers et produits locatifs ont baissé de EUR 3,2 millions suite à l'application de la norme IFRS 16.

Les indemnités reçues incluent entre autres les produits issus de l'énergie durable, les services fournis pour compte de tiers et les produits du recyclage de déchets.

(en millions EUR)	2019/20	2018/19
Taxes d'exploitation	15,7	13,9
Précompte immobilier	12,7	13,2
Moins-values sur ventes d'actifs non courants	1,2	2,0
Autres	1,5	0,6
Total des autres charges d'exploitation	31,1	29,7

5. Services et biens divers

(en millions EUR)	2019/20	2018/19 ⁽¹⁾
Loyers et charges locatives ⁽²⁾	22,8	45,5
Entretien et réparations	71,0	67,5
Équipements d'utilité publique	79,6	72,9
Logistique	143,8	143,8
Honoraires, informatique et des coûts y afférents	143,6	125,9
Charges d'administration, marketing et autres	78,2	77,1
Pertes de valeur sur actifs courants	6,9	5,4
Total des services et biens divers	545,9	538,1

(1) L'exercice comptable précédent relatif aux activités en France a été prolongé jusqu'au 31 mars 2019. De ce fait, l'exercice comptable 2018/19 comprend quinze mois de résultats des activités françaises (1^{er} janvier 2018 – 31 mars 2019).

(2) Le tableau de l'exercice actuel est établi selon la nouvelle classification sous IFRS 16 « Contrats de location », tandis que le tableau de l'exercice précédent a été établi selon la classification sous IAS 17 « Contrats de location ». Nous renvoyons aux méthodes comptables significatives pour de plus amples informations concernant l'effet de la norme IFRS 16 « Contrats de location ». Les loyers et charges locatives ont baissé de EUR 25,9 millions suite à l'application de la norme IFRS 16. Les autres montants se rapportent principalement à des contrats de location à faible valeur, à des contrats de location à courte durée et à des contrats qui ne satisfont pas à la définition de contrats de location.

6. Avantages du personnel

(en millions EUR)	2019/20	2018/19 ⁽¹⁾
Charges salariales ⁽²⁾	1.040,2	1.004,5
Cotisations à la sécurité sociale	227,8	223,5
Personnel temporaire et intérimaire	65,0	60,3
Plans de participation du personnel ⁽³⁾	37,3	33,0
Cotisations aux régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti	18,7	15,9
Autres avantages postérieurs à l'emploi	1,8	2,3
Décote sur l'augmentation de capital réservée au personnel	2,7	2,5
Autres frais de personnel	44,2	35,2
Montants compensatoires	(98,0)	(96,8)
Total des avantages du personnel	1.339,7	1.280,4
Effectifs en ÉTP à la date de clôture	29.056	28.339

(1) L'exercice comptable précédent relatif aux activités en France a été prolongé jusqu'au 31 mars 2019. De ce fait, l'exercice comptable 2018/19 comprend quinze mois de résultats des activités françaises (1^{er} janvier 2018 – 31 mars 2019).

(2) Dont la masse salariale belge se chiffre à EUR 962,9 millions pour l'exercice 2019/20 (EUR 919,4 millions pour l'exercice 2018/19).

(3) Ce poste inclut le coût total des plans de participation aux bénéfices, 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 SA. La réduction accordée sur cette augmentation de capital est conforme à l'article 7:204 du Code des sociétés et des associations. Lors de la dernière augmentation de capital 2.166 collaborateurs ont souscrit à 380.498 actions, soit un apport en capital de EUR 15,9 millions. La réduction accordée s'élevait à EUR 2,7 millions et est comptabilisée en tant qu'avantage du personnel.

	2019/20	2018/19
Nombre d'actions souscrites	380.498	355.738
Réduction accordée par action (en EUR)	7,2	7,0
Total de la réduction accordée (en millions EUR)	2,7	2,5

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

(en millions EUR)	2019/20	2018/19
Produits d'intérêt sur les emprunts de clients et autres emprunts n'ayant pas subi une perte de valeur	2,6	2,7
Dividendes perçus	-	0,3
Produits d'intérêt sur les dépôts bancaires à court terme	-	0,1
Produits d'intérêt sur les titres à revenu fixe à la juste valeur par le biais du résultat net	0,2	0,3
Variations de la juste valeur des actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net	1,2	0,9
Plus-values sur vente de produits financiers ⁽¹⁾	0,4	18,2
Variation de la valeur temps des actifs ⁽²⁾	0,2	-
Gains de change	1,9	1,1
Autres	0,8	0,9
Produits financiers	7,3	24,5
Charges d'intérêt sur les emprunts à court et long terme	0,4	0,3
Variations de la juste valeur des actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net	2,6	1,3
Moins-values sur vente de produits financiers	0,8	0,9
Variation de la valeur temps des passifs ⁽²⁾	3,9	2,6
Pertes de change	1,2	0,3
Autres	0,6	-
Charges financières	9,5	5,4
Résultat financier net	(2,2)	19,1

(1) Pendant l'exercice comptable 2018/19, une plus-value sur la vente de la SA Northwester 2 (présentée comme un actif financier non courant) a été rapportée pour un montant de EUR 17,9 millions.

(2) Le tableau de l'exercice actuel est établi selon la nouvelle classification sous IFRS 16 « Contrats de location », tandis que le tableau de l'exercice précédent a été établi selon la classification sous IAS 17 « Contrats de location ». Nous renvoyons aux méthodes comptables significatives pour de plus amples informations concernant l'effet de la norme IFRS 16 « Contrats de location ». Suite à l'application de la norme IFRS 16, les produits financiers ont augmenté de EUR 0,2 million, tandis que les charges financières ont augmenté de EUR 2,2 millions. Cette augmentation des charges financières a été partiellement compensée par une baisse des intérêts nets des avantages postérieurs à l'emploi. Lors de l'exercice précédent, un montant de EUR 0,2 million a été inclus dans les « Charges d'intérêt sur les passifs de location ». Ce montant de l'exercice précédent est maintenant présenté sous les « Variations de la valeur temps des passifs » pour faciliter la comparaison.

8. Impôts sur le résultat

8.1. Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats

(en millions EUR)	2019/20	2018/19
A) Taux d'imposition effectif		
Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence)	509,2	504,4
Impôts sur le résultat	129,9	135,3
Taux d'imposition effectif⁽²⁾	25,52%	26,81%
B) Rapprochement entre le taux d'imposition effectif et le taux d'imposition applicable⁽¹⁾	28,62%	28,71%
Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence)	509,2	504,4
Impôts sur le résultat (sur la base du taux d'imposition applicable)	145,8	144,8
Bénéfices non imposables/dépenses non déductibles	6,5	(3,5)
Différences permanentes	2,6	2,3
Impact des déductions fiscales ⁽²⁾	(23,6)	(5,4)
Autres	(1,4)	(2,9)
Impôts sur le résultat	129,9	135,3
Taux d'imposition effectif	25,52%	26,81%
C) Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats		
Impôts dus pour l'exercice	135,3	134,7
Impôts différés	(4,0)	0,6
Corrections d'exercices précédents	(1,4)	-
Total des impôts sur le résultat	129,9	135,3

(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: 29,58%, France: 31,00%, Grand-Duché de Luxembourg: 24,94%, Inde: 25,17% et Hong Kong: 16,50%).

(2) Le taux d'imposition en 2019/20 a été influencé par des modifications de législation et par les investissements continus dans des projets d'innovation et de conversion. L'exercice précédent contenait un effet fiscal positif lié à la vente de la participation dans la SA Northwester 2.

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 :

(en millions EUR)	2019/20	2018/19
Effets fiscaux sur la réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi à long terme	(7,8)	0,9
Total des effets fiscaux comptabilisés dans les autres éléments du résultat global	(7,8)	0,9

9. Goodwill

Le goodwill comptabilisé concerne uniquement le goodwill généré suite à l'acquisition d'entités opérationnelles 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 le 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 5 à 10 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 Rate » de 0% à 1% (1% à 2% pour la période précédente), un « Market Risk Premium » de 6% à 7% (6% pour la période précédente) et un « unlevered » Beta de 0,5 (0,6 pour la période précédente). Pour Colruyt Group, ces paramètres ont résulté en un coût du capital moyen pondéré (WACC) qui se situe entre 3,3% et 4,7% (4,2% et 5,3% 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 moyens attendus suivants du chiffre d'affaires pour les 5 à 10 prochaines années :

- secteur opérationnel « Commerce de détail (Retail) » : 1% en moyenne (2% pour la période précédente) ;
- secteur opérationnel « Commerce de gros et Foodservice » : 2% en moyenne (2,5% en moyenne pour la période précédente).

La détermination de la valeur terminale par la méthode des flux de trésorerie actualisés se fait en utilisant le modèle de croissance de Gordon. La quote-part de la valeur terminale actualisée se situe dans une fourchette entre 65% et 80% de la valeur d'utilité. Les tests de dépréciation ont été effectués en février 2020.

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 conclusion globale du calcul. 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 :

(en millions EUR)	31.03.20	31.03.19
Colruyt Belgique	50,1	44,8
Commerce de détail (Retail)	50,1	44,8
Commerce de gros	0,4	0,4
Foodservice	10,2	10,2
Commerce de gros et Foodservice	10,6	10,6
Consolidé	60,7	55,4

Les mouvements dans le poste « Goodwill » se présentent comme suit :

(en millions EUR)	Valeur brute comptable 2019/20	Cumul d'amortissements et pertes de valeur 2019/20	Valeur nette comptable 2019/20	Valeur brute comptable 2018/19	Cumul d'amortisse- ments et pertes de valeur 2018/19	Valeur nette comptable 2018/19
Au 1^{er} avril	79,2	(23,8)	55,4	81,9	(23,8)	58,1
Acquisitions	5,3	-	5,3	-	-	-
Autres	-	-	-	(2,7) ⁽¹⁾	-	(2,7)
Au 31 mars	84,5	(23,8)	60,7	79,2	(23,8)	55,4

(1) Allocation du goodwill aux autres postes de l'état de la situation financière, conformément à IFRS 3 « Regroupement d'entreprises ».

10. Immobilisations incorporelles

(en millions EUR)	Immobilisations incorporelles développées	Concessions, logiciels, licences et droits similaires	Listes de clients acquises	Immobilisations en développement et autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur d'acquisition					
Au 1^{er} avril 2019	13,1	197,4	4,4	59,3	274,2
Acquisitions par regroupements d'entreprises	0,2	0,2	1,2	0,1	1,7
Acquisitions	4,0	8,9	-	61,7	74,6
Cessions et désaffectations	(0,4)	(1,3)	-	-	(1,7)
Reclassification	-	17,7	-	(17,7)	-
Au 31 mars 2020	16,9	222,9	5,6	103,4	348,8
Amortissements					
Au 1^{er} avril 2019	(6,4)	(101,8)	-	-	(108,2)
Amortissements	(2,1)	(20,1)	-	(0,1)	(22,3)
Cessions et désaffectations	0,4	1,2	-	-	1,6
Au 31 mars 2020	(8,1)	(120,7)	-	(0,1)	(128,9)
Pertes de valeur					
Au 1^{er} avril 2019	-	(9,9)	(4,4)	(0,6)	(14,9)
Pertes de valeur	-	(0,2)	-	(1,5)	(1,7)
Au 31 mars 2020	-	(10,1)	(4,4)	(2,1)	(16,6)
Valeur nette comptable au 31 mars 2020	8,8	92,1	1,2	101,2	203,3

(en millions EUR)	Immobilisations incorporelles développées	Concessions, logiciels, licences et droits similaires	Listes de clients acquises	Immobilisations en développement et autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur d'acquisition					
Au 1^{er} avril 2018	10,5	116,6	4,4	85,1	216,6
Acquisitions par regroupements d'entreprises	-	-	1,1	-	1,1
Acquisitions	2,6	9,1	-	47,5	59,2
Cessions et désaffectations	-	(1,6)	(1,1)	-	(2,7)
Reclassification	-	73,3	-	(73,3)	-
Au 31 mars 2019	13,1	197,4	4,4	59,3	274,2
Amortissements					
Au 1^{er} avril 2018	(4,8)	(82,6)	-	-	(87,4)
Amortissements	(1,6)	(20,0)	-	-	(21,6)
Cessions et désaffectations	-	0,7	-	-	0,7
Autres	-	0,1	-	-	0,1
Au 31 mars 2019	(6,4)	(101,8)	-	-	(108,2)
Pertes de valeur					
Au 1^{er} avril 2018	-	(0,6)	(4,4)	(0,6)	(5,6)
Pertes de valeur	-	(9,3)	-	-	(9,3)
Au 31 mars 2019	-	(9,9)	(4,4)	(0,6)	(14,9)
Valeur nette comptable au 31 mars 2019	6,7	85,7	-	58,7	151,1

Les concessions, logiciels, licences et droits similaires qui s'élèvent à EUR 92,1 millions (comparé à EUR 85,7 millions pour la période précédente), incluent principalement des permis d'exploitation et les logiciels majoritairement développés en interne. Les logiciels propres en cours de développement à la fin de l'exercice 2019/20 s'élèvent à EUR 100,9 millions (comparé à EUR 58,7 millions pour l'exercice précédent). Lors de l'exercice actuel le groupe a acquis des immobilisations incorporelles pour un montant de EUR 74,6 millions (par rapport à EUR 59,2 millions pour l'exercice précédent), dont EUR 63,6 millions développés en interne (par rapport à EUR 53,4 millions pour l'exercice précédent).

11. Immobilisations corporelles

(en millions EUR)	Terrains et immeubles	Installations, machines et outillage	Mobilier et matériel roulant	Droits d'utilisation	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
Valeur d'acquisition							
Au 1^{er} avril 2019	2.629,0	751,3	503,5	36,4	177,8	88,7	4.186,7
Effet initial de l'application de IFRS 16	-	-	-	115,8	-	-	115,8
Réévaluation ⁽¹⁾	-	-	-	45,5	-	-	45,5
Acquisitions par regroupement d'entreprises	0,1	0,1	-	4,9	0,8	-	5,9
Acquisitions	136,6	95,0	54,2	-	9,5	40,5	335,8
Cessions et désaffectations	(57,3)	(24,1)	(61,8)	-	(33,2)	(0,4)	(176,8)
Reclassification	68,1	9,4	(1,1)	(17,6)	2,2	(61,0)	-
Écarts de conversion	(0,4)	(0,1)	(0,1)	-	-	-	(0,6)
Au 31 mars 2020	2.776,1	831,6	494,7	185,0	157,1	67,8	4.512,3
Amortissements							
Au 1^{er} avril 2019	(1.084,2)	(446,8)	(355,1)	(15,2)	(80,1)	-	(1.981,4)
Réévaluation ⁽¹⁾	-	-	-	0,3	-	-	0,3
Amortissements	(125,0)	(55,9)	(51,7)	(23,1)	(12,4)	-	(268,1)
Cessions et désaffectations	41,3	23,7	60,1	-	10,4	-	135,5
Reclassification	(5,1)	(1,5)	1,5	4,9	0,2	-	-
Écarts de conversion	0,1	0,1	0,1	-	-	-	0,3
Au 31 mars 2020	(1.172,9)	(480,4)	(345,1)	(33,1)	(81,9)	-	(2.113,4)
Pertes de valeur							
Au 1^{er} avril 2019	(5,4)	(0,9)	-	-	-	-	(6,3)
Pertes de valeur	(1,4)	(0,8)	-	-	(0,9)	-	(3,1)
Cessions et désaffectations	1,5	-	-	-	0,6	-	2,1
Au 31 mars 2020	(5,3)	(1,7)	-	-	(0,3)	-	(7,3)
Valeur nette comptable au 31 mars 2020	1.597,9	349,5	149,6	151,9	74,9	67,8	2.391,6

(1) Contient, d'une part, l'effet de la réévaluation des droits d'utilisation suite à des indexations (uniquement les valeurs d'acquisition), et, d'autre part, des modifications au portefeuille de contrats de location (prolongation/résiliation/nouveaux contrats de location).

(en millions EUR)	Terrains et immeubles	Installations, machines et outillage	Mobilier et matériel roulant	Location- financement et droits similaires	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
Valeur d'acquisition							
Au 1^{er} avril 2018	2.500,1	722,3	479,5	37,9	173,0	70,9	3.983,7
Acquisitions par regroupements d'entreprises	4,8	1,7	0,2	-	-	-	6,7
Acquisitions	151,1	47,1	51,8	-	12,2	56,4	318,6
Cessions et désaffectations	(54,7)	(23,3)	(33,0)	(0,6)	(10,7)	(0,3)	(122,6)
Reclassification	27,5	3,5	4,9	(0,9)	3,3	(38,3)	-
Écarts de conversion	0,2	-	0,1	-	-	-	0,3
Au 31 mars 2019	2.629,0	751,3	503,5	36,4	177,8	88,7	4.186,7
Amortissements							
Au 1^{er} avril 2018	(1.004,8)	(415,2)	(333,6)	(14,2)	(76,6)	-	(1.844,4)
Acquisitions par regroupements d'entreprises	(1,6)	(1,8)	(0,2)	-	-	-	(3,6)
Amortissements	(123,9)	(51,1)	(49,7)	(1,5)	(10,6)	-	(236,8)
Cessions et désaffectations	46,6	22,2	27,7	-	7,1	-	103,6
Reclassification	(0,3)	(0,8)	0,8	0,3	-	-	-
Écarts de conversion	-	-	(0,1)	-	-	-	(0,1)
Autres	(0,2)	(0,1)	-	0,2	-	-	(0,1)
Au 31 mars 2019	(1.084,2)	(446,8)	(355,1)	(15,2)	(80,1)	-	(1.981,4)
Pertes de valeur							
Au 1^{er} avril 2018	(6,8)	(0,7)	-	-	-	-	(7,5)
Pertes de valeur	(2,0)	(0,7)	(0,1)	-	(2,7)	-	(5,5)
Cessions et désaffectations	2,4	0,5	0,1	-	2,7	-	5,7
Reprise de pertes de valeur	1,0	-	-	-	-	-	1,0
Au 31 mars 2019	(5,4)	(0,9)	-	-	-	-	(6,3)
Valeur nette comptable au 31 mars 2019	1.539,4	303,6	148,4	21,2	97,7	88,7	2.199,0

Le tableau de l'exercice actuel est établi selon la nouvelle classification sous IFRS 16 « Contrats de location », tandis que le tableau de l'exercice précédent a été établi selon la classification sous IAS 17 « Contrats de location ». Nous renvoyons aux méthodes comptables significatives pour de plus amples informations concernant l'effet de IFRS 16 « Contrats de location ».

À l'instar de l'exercice précédent, aucune garantie n'est donnée dans le cadre d'engagements contractés (note 25. *Passifs productifs d'intérêts*).

La valeur nette comptable du poste « Droits d'utilisation » pour l'exercice actuel est de EUR 151,9 millions (EUR 21,2 millions pour la période comparable) et se rapporte à la location d'immeubles (EUR 146,2 millions), de terrains (EUR 2,6 millions) et de machines et de matériel roulant (EUR 3,1 millions). Ce poste comprend l'effet initial de l'application d'IFRS 16 pour un montant de EUR 115,8 millions.

Une perte de valeur a été comptabilisée sur les immobilisations corporelles pour un montant total de EUR 3,1 millions. La perte de valeur se rapporte principalement à l'expansion, la relocalisation 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 :

(en millions EUR)	Terrains et immeubles	Installations, machines et outillage	Mobilier et matériel roulant	Droits d'utilisation	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
Au 31 mars 2019	(8,6)	(5,9)	(0,1)	-	-	(0,5)	(15,1)
Au 31 mars 2020	(7,8)	(5,3)	(0,1)	-	-	(0,5)	(13,7)

Le montant des subventions repris dans le compte de résultats s'élève à EUR 1,4 million (contre EUR 1,5 million pour la période précédente).

Les subventions concernent principalement la subvention accordée pour la construction d'un centre logistique à Ath/Lessines. La condition principale liée à l'attribution de la subvention est celle de l'emploi, laquelle est encore toujours satisfaite.

12. Participations dans des entreprises associées

(en millions EUR)	2019/20	2018/19
Valeur comptable au 1^{er} avril	41,5	54,4
Acquisitions/augmentations de capital	232,3	1,1
Réductions de capital	(0,7)	(0,3)
Quote-part dans le résultat de l'exercice	(0,3)	11,4
Dividende	(10,5)	(25,1)
Valeur comptable au 31 mars	262,3	41,5

Pour l'exercice 2019/20, les participations dans des entreprises associées se rapportent aux sociétés non cotées AgeCore SA (16,67%), First Retail International 2 SA (4,73%), Vendis Capital SA (10,87%), Newpharma Group SA (26,00%), Scallog SAS (23,73%) et Virya Energy SA (57,71%). 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* ».

Les participations dans la SAS Scallog et la SA Newpharma Group sont reprises sous le secteur opérationnel « Commerce de détail (Retail) », la participation dans la SA Virya Energy est présentée sous le secteur opérationnel « Autres activités » et les participations dans les SA AgeCore, First Retail International 2 et Vendis Capital sont présentées sous le secteur « Non alloué ».

En août 2019, Colruyt Group a acquis une participation de 23,73% dans la SAS Scallog, une société spécialisée dans des solutions logistiques robotiques (« Scalable Logistics »).

Le taux de participation de la SA First Retail International 2 a légèrement augmenté pendant l'exercice actuel suite à une augmentation de capital à laquelle les actionnaires existants n'ont pas souscrit de manière proportionnelle. Il est maintenant de 4,73%, contre 4,48% au 31 mars 2019.

La SA Alliance Internationale de Distributeurs Alidis (16,67%) a été liquidée dans le courant de l'exercice actuel.

La SA Virya Energy a été créée par Colruyt Group et Korys le 17 décembre 2019 afin de réunir leurs activités en matière d'énergie renouvelable. Le 19 décembre 2019, les activités offshore et onshore de la SA Parkwind et de la SA Eurowatt y ont été apportées. Colruyt Group détient 57,71% de la SA Virya Energy.

Lors de l'exercice actuel, un dividende de EUR 10,3 millions a été perçu de la part de la SA Vendis Capital, par rapport à un dividende de EUR 24,9 millions lors de l'exercice précédent.

Les chiffres consolidés des entreprises associées significatives se résument comme suit :

2019/20 (en millions EUR)	Virya Energy SA
Actifs non courants	701,3
<i>Y compris le goodwill</i>	-
Actifs courants	0,1
<i>Y compris la trésorerie et les équivalents de trésorerie</i>	0,1
Actifs nets	701,4
<i>Dont participations ne donnant pas le contrôle</i>	-
<i>Dont total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</i>	701,4
Quote-part de Colruyt Group des actifs nets	404,7
Ajustement aux valeurs historiques ⁽¹⁾	(181,2)

(1) Les entités Parkwind au sein de la SA Virya Energy sont évaluées par Colruyt Group à la valeur historique.

13. Participations dans des coentreprises (joint ventures)

(en millions EUR)

	2019/20	2018/19
Valeur comptable au 1^{er} avril	212,7	207,1
Acquisitions/augmentations de capital	0,4	0,4
Cessions	(217,9)	-
Quote-part dans le résultat de l'exercice	52,5	3,2
Quote-part dans les autres éléments du résultat global	(12,9)	(3,6)
Autres	1,3	5,6
Valeur comptable au 31 mars	36,1	212,7

Pour l'exercice 2019/20, les participations dans des coentreprises concernent les sociétés non cotées Achilles Design SRL (24,70%), Trybou Bio SRL (51,00%) et Fraluc SA (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.

La SA Parkwind développe, construit et exploite des parcs éoliens offshore. Le 19 décembre 2019, les actions et les prêts d'actionnaires de la SA Parkwind ont été apportés en échange d'actions de la SA Virya Energy. Étant donné que cette opération d'échange s'est produite à la fin de l'exercice comptable (31 décembre 2019), le résultat de la SA Parkwind (60,13%) a été repris pour l'exercice complet. Le bilan de la SA Parkwind n'a pas été repris dans la note des coentreprises significatives portant sur l'exercice 2019/20, vu que la SA Parkwind est reprise par le biais de la SA Virya Energy à la fin de l'exercice comptable. Par cet apport en nature de la SA Parkwind dans la SA Virya Energy, une plus-value de EUR 44,6 millions a été dégagée et reprise dans le résultat de l'exercice.

Les participations dans la SA Fraluc et la SRL Trybou Bio sont présentées sous le secteur opérationnel « Commerce de détail (Retail) » et la participation dans la SRL Achilles Design est présentée sous le secteur opérationnel « Autres activités ».

Les activités principales de ces trois sociétés (Achilles Design SRL, Trybou Bio SRL et Fraluc SA) se déroulent en Belgique.

La SA Fraluc (68,31%) est une société non cotée qui a une structure de société anonyme. La forme juridique de la société anonyme (SA) 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 cette société.

La SA Fraluc englobe les activités des chaînes belges de magasins de vêtements ZEB, PointCarré, Fashion For Stars et The Fashion Store. Le 15 juin 2019, la SA Fraluc a acquis la dernière tranche d'actions de la SRL Fashion For Stars, faisant passer le taux de participation de la SA Fraluc dans la SRL Fashion For Stars BV de 75,00% à 100,00%.

Des options d'achat et de vente subsistent entre Colruyt Group et la direction de la SA Fraluc qui donnent à Colruyt Group la possibilité d'acquérir, sur un délai initial d'au moins dix ans, le contrôle de la SA Fraluc.

Au début de l'exercice actuel 2019/20, la SA Codevco est devenue la SRL Trybou Bio, et l'investissement dans cette société d'exploitation d'activités agricoles bio a été réalisé par le biais d'une augmentation de capital.

La participation dans l'agence de design et innovation Achilles Design SRL a été réduite de 33,33% à 24,70% au cours de l'exercice actuel.

Les chiffres consolidés des coentreprises se résument comme suit :

2019/20 (en millions EUR)	Parkwind SA	Fraluc SA
Actifs non courants ⁽¹⁾	-	135,0
Y compris le goodwill	-	34,5
Actifs courants	-	60,7
Y compris la trésorerie et les équivalents de trésorerie	-	5,4
Passifs non courants ⁽¹⁾	-	79,4
Y compris les passifs financiers non courants (dettes commerciales et autres passifs et provisions non compris)	-	78,9
Passifs courant ⁽¹⁾	-	65,2
Y compris les passifs financiers courants (dettes commerciales et autres passifs et provisions non compris)	-	34,4
Actifs nets	-	51,1
Dont participations ne donnant pas le contrôle	-	-
Dont total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	-	51,1
Quote-part de Colruyt Group des actifs nets	-	35,1
Goodwill (au niveau de Colruyt Group)	-	0,6
Chiffre d'affaires	92,2	166,1
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants ⁽¹⁾	(43,6)	(18,0)
Produits financiers	2,1	-
Charges financières ⁽¹⁾	(11,8)	(1,6)
Impôts sur le résultat	0,6	(1,5)
Bénéfice des activités ordinaires poursuivies	11,8	2,9
Autres éléments du résultat global	(38,5)	-
Résultat global	(26,7)	2,9
Dont participations ne donnant pas le contrôle	(5,9)	-
Dont total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère	(20,8)	2,9
Quote-part de Colruyt Group du résultat global	(12,5)	2,0

(1) Inclut l'effet de la norme IFRS 16.

2018/19 (en millions EUR)	Parkwind SA	Fraluc SA
Actifs non courants	725,3	78,6
<i>Y compris le goodwill</i>	-	38,4
Actifs courants	160,9	58,6
<i>Y compris la trésorerie et les équivalents de trésorerie</i>	115,5	7,8
Passifs non courants	501,8	38,6
<i>Y compris les passifs financiers non courants (dettes commerciales et autres passifs et provisions non compris)</i>	467,7	39,5
Passifs courants	55,0	50,3
<i>Y compris les passifs financiers courants (dettes commerciales et autres passifs et provisions non compris)</i>	33,6	6,0
Actifs nets	329,4	48,3
<i>Y compris participations ne donnant pas le contrôle</i>	32,0	0,1
<i>Y compris total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</i>	297,4	48,2
Quote-part de Colruyt Group des actifs nets	178,8	32,9
Goodwill (au niveau de Colruyt Group)	-	0,6
Chiffre d'affaires	94,9	152,1
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	(40,5)	(8,4)
Produits financiers	2,8	-
Charges financières	(12,8)	(1,1)
Impôts sur le résultat	(4,8)	(2,4)
Bénéfice des activités ordinaires poursuivies	7,5	0,2
Autres éléments du résultat global	(8,9)	-
Résultat global	(1,4)	0,2
<i>Dont participations ne donnant pas le contrôle</i>	(0,9)	0,2
<i>Dont total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</i>	(0,5)	-
Quote-part de Colruyt Group du résultat global	(0,3)	-

Suite à des dispositions contractuelles, Colruyt Group s'est engagé, si la SA Parkwind en fait la demande, à lui octroyer des moyens financiers suffisants pour un montant maximum de EUR 17,5 millions (montant maximum de EUR 17,5 millions pour l'exercice précédent).

14. Actifs financiers

14.1. Actifs non courants

(en millions EUR)	31.03.20	31.03.19
Actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	14,0	8,5
Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats	0,5	0,4
Total	14,5	8,9

Les actifs financiers présentés sous les actifs non courants, ont évolué comme suit pendant l'exercice :

(en millions EUR)	2019/20	2018/19
Au 1^{er} avril	8,9	40,9
Acquisitions	-	0,4
Augmentations de capital	3,1	1,9
Réductions de capital	-	(3,2)
Ajustement à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	2,5	1,7
Ventes	-	(32,8)
Au 31 mars	14,5	8,9

Les actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global se composent principalement des participations dans les sociétés de portefeuille Sofindev III SA (10,88%) et Sofindev IV SA (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. La société Sofindev II SA a été liquidée dans le courant de l'exercice actuel et n'est désormais plus reprise comme un actif financier. Par ailleurs, Colruyt Group a acquis une participation de 7,17% dans la société coopérative North Sea Wind SC. Cette participation est évaluée à la juste valeur, calculée comme la quote-part de Colruyt Group dans les capitaux propres de cette société coopérative.

Les actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats se rapportent principalement à la participation dans la SA Ticom.

Au cours de l'exercice actuel, les immobilisations financières ont augmenté d'un montant net de EUR 5,6 millions. Ceci s'explique principalement par un versement de EUR 2,0 millions effectué dans le cadre d'une libération de capital pour la SA Sofindev IV, ainsi que par des ajustements de juste valeur pour la SA Sofindev III et la SA Sofindev IV pour un montant total de EUR 2,4 millions. Par ailleurs, il a été souscrit à l'augmentation de capital de la SC North Sea Wind pour un montant de EUR 1,1 million.

Lors de l'exercice précédent, les immobilisations financières avaient diminué de EUR 32,0 millions. Ceci s'expliquait principalement par la vente de la participation dans le groupe lituanien IKI (EUR 21,5 millions) et de la société Colruyt Renewable Energy Private Ltd, qui détenait la participation dans la société indienne Sancho Renewable Private Ltd (EUR 11,1 millions). La diminution des immobilisations financières avait été partiellement compensée par des ajustements à la juste valeur de la SA Sofindev II, la SA Sofindev III et la SA Sofindev IV pour un montant total de EUR 1,7 million. Par ailleurs, un versement de EUR 1,9 million avait été effectué dans le cadre d'une libération de capital pour la SA Sofindev IV, ainsi qu'une réduction de capital de EUR 3,2 millions.

14.2. Actifs courants

(en millions EUR)	31.03.20	31.03.19
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais du compte de résultats	8,5	11,0
Titres à revenu fixe à la juste valeur par le biais du compte de résultats	14,8	15,5
Actifs financiers au coût amorti	4,3	4,5
Instruments financiers dérivés – instruments de couverture de flux de trésorerie	0,2	-
Total	27,8	31,0

Les actifs financiers repris sous les actifs courants ont évolué comme suit durant l'exercice :

(en millions EUR)	2019/20	2018/19
Au 1^{er} avril	31,0	29,7
Acquisitions	4,8	7,7
Cessions et désaffectations	(6,6)	(6,2)
Variation de la juste valeur par le biais du compte de résultats	(1,3)	(0,4)
Variation de la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	0,2	-
Écarts de conversion	(0,3)	0,2
Au 31 mars	27,8	31,0

Les instruments de capitaux propres et les titres à revenu fixe à la juste valeur par le biais du compte de résultats concernent principalement des actifs financiers détenus par la société luxembourgeoise de réassurance Locré SA (EUR 23,3 millions pour la période actuelle). Les actifs financiers au coût amorti se rapportent principalement à un compte à terme détenu par Colruyt IT Consultancy India Private Limited. Les instruments financiers dérivés sont liés aux positions ouvertes de couverture de change dans le cadre de la couverture de flux de trésorerie.

Les instruments de capitaux propres et titres à revenu fixe sont évalués sur la base de leurs cours de clôture au 31 mars 2020. Les variations de la juste valeur sont comptabilisées dans le compte de résultats. Le rendement des titres à revenu fixe est de 1,2% 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 9 ans.

La note 27. *Gestion des risques* contient plus d'informations sur la manière dont Colruyt Group gère les risques des actifs financiers.

Suite à l'ajustement à la juste valeur des actifs courants au 31 mars 2020, une perte nette de EUR 1,3 million a été réalisée pour l'exercice actuel (contre une perte nette de EUR 0,4 million pour la période 2018/19).

15. Regroupements d'entreprises

Aucun regroupement d'entreprises significatif n'a eu lieu pendant l'exercice 2019/20, ni pendant l'exercice 2018/19.

16. Actifs détenus en vue de la vente et cessions de filiales

16.1. Actifs détenus en vue de la vente

Aucun actif n'a été repris sous les « Actifs détenus en vue de la vente » dans le courant de l'exercice 2019/20, ni dans le courant de l'exercice 2018/19. Au cours de l'exercice 2017/18, la participation dans la SA Realdolmen (EUR 1,4 million) a été classée comme détenue en vue de la vente. Cette participation a été vendue durant l'exercice 2018/19.

Les actifs classés en tant que détenus en vue de la vente ont connu l'évolution suivante pendant l'exercice :

(en millions EUR)	2019/20	2018/19
Au 1^{er} avril	-	1,4
Ventes et cessions	-	(1,4)
Au 31 mars	-	-

16.2. Cessions de filiales

Aucune cession significative de filiales n'a eu lieu pendant l'exercice 2019/20, ni pendant l'exercice 2018/19.

17. Actifs et passifs d'impôt différé

Les actifs et passifs d'impôt différé sont à répartir comme suit :

17.1. Valeur nette comptable

(en millions EUR)	Actifs		Passifs		Solde	
	31.03.20	31.03.19	31.03.20	31.03.19	31.03.20	31.03.19
Immobilisations incorporelles	9,1	10,6	(0,1)	(0,7)	9,0	9,9
Immobilisations corporelles ⁽¹⁾	0,7	1,4	(127,1)	(79,3)	(126,4)	(77,9)
Stocks	0,2	0,3	(0,9)	(0,8)	(0,7)	(0,5)
Créances ⁽¹⁾	4,0	3,1	(6,1)	(2,8)	(2,1)	0,3
Passifs relatifs aux avantages du personnel	31,3	39,8	-	-	31,3	39,8
Autres provisions	2,3	2,3	(9,9)	(12,4)	(7,6)	(10,1)
Autres passifs ⁽¹⁾	47,4	3,3	(0,8)	(1,6)	46,6	1,7
Pertes fiscales reportées, crédits d'impôt et déductions fiscales	88,1	71,6	-	-	88,1	71,6
Actifs/(passifs) d'impôt différé brut	183,1	132,4	(144,9)	(97,6)	38,2	34,8
Actifs/passifs d'impôt non comptabilisés	(82,2)	(70,2)	9,7	4,9	(72,5)	(65,3)
Compensation actifs/passifs	(80,8)	(41,5)	80,8	41,5	-	-
Actifs/(passifs) d'impôt différé net	20,1	20,7	(54,4)	(51,2)	(34,3)	(30,5)

(1) Inclut l'effet de la norme IFRS 16 durant la période actuelle.

17.2. Évolution de la valeur nette comptable

(en millions EUR)	Actifs		Passifs		Solde	
	2019/20	2018/19	2019/20	2018/19	2019/20	2018/19
Valeur nette comptable au 1^{er} avril	20,7	28,2	(51,2)	(59,0)	(30,5)	(30,8)
Variations comptabilisées dans le compte de résultats	(0,6)	(8,4)	4,6	7,8	4,0	(0,6)
Variations comptabilisées dans les autres éléments du résultat global	-	0,9	(7,8)	-	(7,8)	0,9
Valeur nette comptable au 31 mars	20,1	20,7	(54,4)	(51,2)	(34,3)	(30,5)

Au 31 mars 2020, des actifs et passifs d'impôt différé à concurrence de EUR 72,5 millions n'ont pas été comptabilisés par Colruyt Group (comparé à EUR 65,3 millions au 31 mars 2019). Ce montant concerne les différences temporaires ainsi que les pertes fiscales et les crédits d'impôts inutilisés pour un montant de EUR 252,1 millions (EUR 214,9 millions pour l'exercice 2018/19), dont EUR 247,5 millions peuvent être reportés à des exercices ultérieurs sans limitation dans le temps (EUR 214,8 millions pour l'exercice 2018/19).

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 4,8 millions pour cet exercice, comparé à EUR 5,5 millions pour l'exercice précédent.

Le coût des stocks comptabilisé dans le compte de résultats de 2019/20 s'élève à EUR 7.016,2 millions et a été présenté dans la rubrique « Coût des marchandises vendues ». L'exercice précédent, ce coût s'élevait à EUR 6.962,7 millions.

19. Créances commerciales et autres créances

19.1. Autres créances non courantes

(en millions EUR)	31.03.20	31.03.19
Prêts aux clients	4,8	4,9
Prêts aux coentreprises	1,4	16,7
Garanties données	7,5	12,2
Créances de location ⁽¹⁾	11,2	-
Autres créances	7,9	10,0
Total des autres créances non courantes	32,8	43,8

(1) Inclut l'effet de la norme IFRS 16 durant la période actuelle.

Les prêts consentis aux clients concernent essentiellement des prêts aux clients franchisés de la SA Retail Partners Colruyt Group. 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.

Les créances de location (EUR 11,2 millions) sont reprises pour la première fois pendant l'exercice 2019/20, suite à l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location ». Ces créances de location se rapportent à des contrats de sous-location-financement relatifs à des bâtiments.

Le prêt subordonné et productif d'intérêts à la SA Parkwind (EUR 10,7 millions pour l'exercice précédent) a été transféré à la SA Virya Energy dans le cadre de la transaction d'apport en nature dans la SA Virya Energy.

Les « Garanties données » sont le résultat d'obligations d'achat.

19.2. Créances commerciales et autres créances courantes

(en millions EUR)	31.03.20	31.03.19
Créances commerciales	527,3	534,4
Total des créances commerciales	527,3	534,4
TVA	4,1	3,8
Charges à reporter	33,2	27,3
Prêts consentis aux clients venant à échéance endéans l'année	1,1	1,1
Garanties données	-	0,1
Intérêts	1,2	0,9
Créances de location ⁽¹⁾	3,0	-
Autres créances	33,6	16,0
Total des autres créances courantes	76,2	49,2

(1) Inclut l'effet de la norme IFRS 16 durant la période actuelle.

Créances commerciales

Les créances commerciales sont présentées nettes des pertes de valeur qui s'élèvent à EUR 18,6 millions au 31 mars 2020 (EUR 15,4 millions au 31 mars 2019).

Autres créances

Les autres créances sont présentées nettes des pertes de valeur qui s'élèvent à EUR 0,8 million au 31 mars 2020 (EUR 0,6 million au 31 mars 2019).

Les « Autres créances » ont fortement augmenté par rapport au 31 mars 2019. Ceci est principalement dû à l'activité de réassurance de la SA Locré.

L'échéancier des créances commerciales peut être détaillé comme suit :

(en millions EUR)	31.03.20		31.03.19	
	Valeur nominale	Pertes de valeur	Valeur nominale	Pertes de valeur
Non échues	508,6	(1,2)	504,3	(0,5)
Échues entre 1 et 6 mois	18,4	(5,8)	22,1	(4,8)
Échues depuis plus de 6 mois	18,9	(11,6)	23,4	(10,1)
Total	545,9	(18,6)	549,8	(15,4)

L'évolution des pertes de valeur sur les créances commerciales et les autres créances peut être détaillée comme suit :

(en millions EUR)	Pertes de valeur sur créances commerciales		Pertes de valeur sur autres créances	
	2019/20	2018/19	2019/20	2018/19
Au 1^{er} avril	(15,4)	(12,0)	(0,6)	(1,0)
Dotation	(11,2)	(8,4)	(0,2)	(0,5)
Reprise	4,5	3,1	-	0,4
Utilisation	3,5	1,9	-	0,5
Au 31 mars	(18,6)	(15,4)	(0,8)	(0,6)

Pour plus d'information en ce qui concerne le suivi des créances commerciales et autres créances, nous renvoyons à la note 27.1.c *Risque de crédit*.

20. Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions EUR)	31.03.20	31.03.19
Comptes à terme avec une durée initiale de trois mois ou moins	50,0	10,0
Autres trésorerie et équivalents de trésorerie	213,8	153,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	263,8	163,2
Découverts bancaires	0,5	-
Total passifs	0,5	-
Solde net de trésorerie et des équivalents de trésorerie	263,3	163,2

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 (« dividend pay-out ratio ») pour cet exercice s'élève à 43,0%⁽¹⁾. En excluant l'effet positif non récurrent lié à la contribution de la SA Parkwind dans la SA Virya Energy, qui n'a pas eu d'impact matériel sur l'état des flux de trésorerie, le taux de distribution s'élève à 48,0% en 2019/20. Selon les dispositions statutaires, au moins 90% du bénéfice distribuable (sans la participation aux bénéfices des travailleurs) 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 rachetant des actions propres. Le Conseil d'administration a été mandaté par l'Assemblée générale extraordinaire du 10 octobre 2019 pour acquérir au maximum 27.610.418 actions propres de la société. Ce mandat est valable cinq ans. 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.

(1) Pour plus d'informations, nous renvoyons à la note 21.4. *Dividendes*.

21.2. Capital

Sur décision de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 10 octobre 2019, le capital a été augmenté de 380.498 actions ; cette augmentation représente un apport en capital de EUR 15,9 millions.

Le capital de l'Entreprise au 31 mars 2020 s'élève à EUR 347,1 millions répartis en 138.432.588 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, dans les limites du capital autorisé, le capital en une ou plusieurs fois pour un montant total de EUR 315,0 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 de la publication du mandat octroyé par l'Assemblée générale extraordinaire aux annexes du Moniteur belge. 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 2021.

21.3. Actions propres

Les actions propres sont comptabilisées au coût des actions rachetées. Au 31 mars 2020, Colruyt Group détenait 2.799.868 actions propres, soit 2,02% 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. Les actions propres sont acquises conformément à l'article 7:215 du Code des sociétés et des associations et aux articles 8:3 et 8:4 de l'arrêté royal du 29 avril 2019. 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 a racheté des actions propres pour un montant maximum de EUR 350,0 millions. Ce programme de rachat a démarré le 2 octobre 2017 et avait une durée prévue de deux ans. Au 31 mars 2019, un montant de EUR 338,5 millions du montant maximum avait été affecté, dont EUR 4,4 millions pendant l'exercice 2018/19. Pendant la période du 1^{er} avril 2019 au 31 juillet 2019, des actions propres ont été rachetées à hauteur du montant restant de EUR 11,5 millions. Le but du programme de rachat était de réduire l'excédent de trésorerie de l'entreprise ainsi que le capital. Ces rachats ont été effectués conformément aux lois et réglementations en vigueur et s'inscrivent dans le cadre du mandat octroyé par l'Assemblée générale extraordinaire.

L'Assemblée générale extraordinaire du 10 octobre 2019 a décidé de renouveler le mandat donné au Conseil d'administration d'acquérir des actions propres, et ce, pour une période de cinq ans. Le Conseil d'administration a déjà utilisé ce mandat à plusieurs reprises, par le biais de l'acquisition d'actions propres de la société en bourse par l'intermédiaire d'établissements financiers. Pendant la période du 1^{er} novembre 2019 au 31 mars 2020, des actions propres supplémentaires ont été rachetées pour un montant de EUR 109,2 millions. Pendant la période du 1^{er} avril 2020 au 12 juin 2020 inclus, l'Entreprise n'a pas acquis d'actions propres. Conformément à l'art. 7:217 §1 du Code des sociétés et des associations, les droits de vote liés aux actions propres ou parts détenues par l'Entreprise ou ses filiales sont suspendus.

Par acte notarié du 8 mai 2019, le Conseil d'administration de la SA Éts Fr. Colruyt a détruit 5.500.000 actions propres rachetées.

21.4. Dividendes

Le 12 juin 2020, le Conseil d'administration a proposé la mise en paiement d'un dividende brut de EUR 183,1 millions, soit EUR 1,35 par action. L'exercice précédent, le dividende proposé s'élevait à EUR 180,6 millions, soit EUR 1,31 par action. Ce montant brut tient compte du nombre des actions propres au 12 juin 2020. Le dividende n'a pas été repris dans les états financiers consolidés de l'exercice 2019/20.

21.5. Attribution d'actions aux membres du personnel comme participation aux bénéfices

En vertu de la loi du 22 mai 2001 relative à la participation des travailleurs au capital et aux bénéfices des sociétés et à l'établissement d'une prime bénéficiaire pour les travailleurs (M.B. du 9 juin 2001) et de la CCT 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 détenaient la possibilité de recevoir la participation aux bénéfices sous la forme d'actions de la SA Éts Fr. Colruyt et de bénéficier ainsi d'un régime fiscal favorable prévu par la loi. L'attribution de ces actions se déroulait selon des conditions conformes aux conditions de marché. 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 2020, les membres du personnel ne disposent plus de la possibilité d'obtenir leur participation aux bénéfices sous forme d'actions, celle-ci ne pouvant désormais plus être obtenue qu'en espèces.

Au 31 mars 2019, un montant de EUR 32,9 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 1,1 million (hors précompte mobilier) a été réservé sous la forme d'actions, ce qui correspond à 16.963 actions, dont 16.951 actions ont été distribuées.

21.6. Structure de l'actionnariat

Selon la dernière notification d'un accord d'action de concert en date du 29 août 2019 et en tenant compte des actions propres détenues par la société au 31 mars 2020, la structure de l'actionnariat de la SA Éts Fr. Colruyt se présente comme suit :

	Actions
Famille Colruyt et apparentés	79.407.690
Éts Fr. Colruyt SA (actions propres)	2.799.868
Groupe Sofina	4.450.115
Total des personnes agissant de concert	86.657.673

Le solde du total d'actions émises (138.432.588 actions au 31 mars 2020) soit 51.774.915 actions ou 37,40%, est entre les mains du public. Pour plus de détails, nous renvoyons à la partie Corporate Governance.

22. Bénéfice par action

	2019/20	2018/19
Total des activités		
Bénéfice de l'exercice (quote-part du groupe) (en millions EUR)	431,0	382,5
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	137.279.011	137.758.364
Bénéfice par action – de base et dilué (en EUR)	3,14	2,78

Étant donné qu'il n'y a pas eu de cessation d'activités opérationnelles pour les exercices concernés, le tableau ci-dessus est également valable pour les informations à fournir sur les activités poursuivies.

Nombre moyen pondéré d'actions en circulation

	2019/20	2018/19
Nombre d'actions en circulation au 1^{er} avril	137.856.430	138.507.856
Effet de l'augmentation de capital	106.751	99.804
Effet des actions attribuées comme participation aux bénéfices	8.476	12.777
Effet des actions rachetées	(692.646)	(862.073)
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au 31 mars	137.279.011	137.758.364

23. Provisions

(en millions EUR)	Risques environnementaux	Autres risques	Total
Provisions non courantes	4,1	34,8	38,9
Provisions courantes	0,1	0,4	0,5
Au 31 mars 2020	4,2	35,2	39,4
Au 1^{er} avril 2019	2,4	24,2	26,6
Dotation	2,6	15,3	17,9
Utilisation	-	(1,8)	(1,8)
Reprise	(0,8)	(2,5)	(3,3)
Au 31 mars 2020	4,2	35,2	39,4
Provisions non courantes	2,4	23,9	26,3
Provisions courantes	-	0,3	0,3
Au 31 mars 2019	2,4	24,2	26,6
Au 1^{er} avril 2018	1,7	31,9	33,6
Dotation	1,2	5,9	7,1
Utilisation	(0,4)	(3,9)	(4,3)
Reprise	(0,1)	(9,7)	(9,8)
Au 31 mars 2019	2,4	24,2	26,6

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

(en millions EUR)	31.03.20	31.03.19
Régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti par la loi	99,6	115,6
Indemnités relatives au « Régime de chômage avec complément d'entreprise »	10,6	18,9
Autres avantages postérieurs à l'emploi	8,8	8,7
Total	119,0	143,2

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 soit comme des régimes à cotisations définies soit comme 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 cotisations 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^{er} 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%. Depuis 2016, le rendement minimal est de 1,75%.

Compte tenu de ces modifications légales, 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 par la loi se présente comme suit :

(en millions EUR)	31.03.20	31.03.19
Valeur actualisée de l'obligation brute au titre des régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti	264,3	269,5
Juste valeur de l'actif des régimes	164,7	153,9
Déficit/excédent (-) des régimes financiers	99,6	115,6
Total des passifs relatifs aux avantages du personnel :		
Dont comptabilisé comme passif non courant	99,6	115,6
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 par la loi se présente comme suit :

(en millions EUR)	2019/20	2018/19
Au 1^{er} avril	269,5	226,0
Coût total des services	18,7	15,9
Coût d'intérêt	3,4	4,2
Ajustements liés à l'expérience	(5,1)	6,2
Changement des hypothèses financières	(17,1)	14,6
Changement des hypothèses démographiques	-	5,8
Prestations versées au titre du plan	(6,4)	(3,9)
Cotisations des participants	3,6	2,7
Charges et taxes payées	(2,3)	(2,0)
Au 31 mars	264,3	269,5

Les actifs du régime (EUR 164,7 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 :

(en millions EUR)	2019/20	2018/19
Au 1^{er} avril	153,9	139,2
Cotisations patronales	16,7	16,4
Produits d'intérêts	2,2	2,6
Rendement de l'actif des régimes	(3,0)	(1,1)
Prestations versées au titre du plan	(6,4)	(3,9)
Cotisations des participants	3,6	2,7
Charges et taxes payées	(2,3)	(2,0)
Au 31 mars	164,7	153,9

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 par la loi sont les suivants :

(en millions EUR)	31.03.20	31.03.19
Coût total des services ⁽¹⁾	18,7	15,9
Coût d'intérêt net ⁽²⁾	1,2	1,6
Composantes comptabilisées dans le compte de résultats	19,9	17,5
Ajustements liés à l'expérience	(5,1)	6,2
Changement des hypothèses financières	(17,1)	14,6
Changement des hypothèses démographiques	-	5,8
Rendement de l'actif des régimes	3,0	1,1
Composantes comptabilisées dans les autres éléments du résultat global	(19,2)	27,7

(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 ».

Les hypothèses actuarielles principales utilisées dans le calcul des obligations en matière de régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti se résument comme suit :

- taux d'actualisation : 1,75% par rapport à 1,30% l'exercice précédent ;
- taux d'inflation générale : 1,80% (identique à l'exercice précédent) ;
- taux d'inflation salariale : 2,30% (identique à l'exercice précédent).

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 détenues par les plans de pension.

Espérance de vie

La plupart des passifs liés aux pensions concernent des avantages qui seront fournis aux participants 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 et futurs estimés, 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 »

(en millions EUR)	2019/20	2018/19
Au 1^{er} avril	18,9	33,6
Dotation ⁽¹⁾	0,9	1,8
Utilisation	(1,3)	(1,6)
Coût d'intérêt net ⁽²⁾	0,3	0,6
Ajustements liés à l'expérience ⁽³⁾	-	1,8
Changement des hypothèses financières ⁽³⁾	(0,4)	1,0
Changement des hypothèses démographiques ⁽³⁾	(7,8)	(18,3)
Au 31 mars	10,6	18,9

(1) Inclus dans le compte de résultats consolidé dans les « Avantages du personnel ».

(2) Inclus dans le compte de résultats consolidé dans le « Résultat financier net ».

(3) Inclus dans l'état consolidé du résultat global.

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 : 1,80% par rapport à 1,50% l'exercice précédent ;
- taux d'inflation salariale : 2,30% (identique à l'exercice précédent).

L'ajustement des paramètres actuariels opéré cette année a causé une diminution de EUR 8,2 millions des obligations relatives aux avantages selon le « Régime de chômage avec complément d'entreprise ». Cette diminution s'explique principalement par 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 17,2 ans, par rapport à 17,05 ans l'année précédente.

Autres avantages postérieurs à l'emploi

(en millions EUR)

	2019/20	2018/19
Au 1^{er} avril	8,7	7,2
Dotation ⁽¹⁾	0,9	0,5
Utilisation	(0,5)	-
Coût d'intérêt net ⁽²⁾	0,1	0,2
Rendement des actifs du régime ⁽³⁾	(0,1)	0,1
Ajustements liés à l'expérience ⁽³⁾	0,1	0,2
Changement des hypothèses financières ⁽³⁾	(0,4)	0,5
Au 31 mars	8,8	8,7

(1) Inclus dans le compte de résultats consolidé dans les « Avantages du personnel ».

(2) Inclus dans le compte de résultats consolidé dans le « Résultat financier net ».

(3) Inclus dans l'état consolidé du résultat global.

Les autres avantages payables lors du départ à la retraite comportent notamment les primes d'ancienneté (sociétés belges) et les indemnités légales (sociétés françaises et indiennes).

Pour les primes d'ancienneté (sociétés belges) Colruyt Group applique les paramètres suivants :

- taux d'actualisation : 1,75% par rapport à 1,35% l'exercice précédent ;
- taux d'inflation salariale : 2,30% (identique à l'exercice précédent).

Pour les indemnités légales les paramètres suivants sont appliqués :

Sociétés françaises :

- taux d'actualisation : 1,75% par rapport à 1,60% l'exercice précédent ;
- taux d'inflation salariale : 1,75% (identique à l'exercice précédent).

Sociétés indiennes :

- taux d'actualisation : 6,80% par rapport à 7,60% l'exercice précédent ;
- taux d'inflation salariale : 10,0% par rapport (identique à l'exercice précédent).

La modification des hypothèses principales influence les obligations principales du groupe comme suit :

(en millions EUR)	Régimes à cotisation définies à rendement minimal garanti par la loi		Indemnités relatives au « Régime de chômage avec complément d'entreprise »		Primes d'ancienneté (sociétés belges)		Avantages déterminés par la loi (sociétés françaises et indiennes)	
	2019/20	2018/19	2019/20	2018/19	2019/20	2018/19	2019/20	2018/19
Scénario de base	99,6	115,6	10,6	18,9	3,8	3,9	5,0	4,8
Taux d'actualisation + 0,5%	78,2	94,6	9,7	17,6	3,6	3,6	4,6	4,4
Taux d'actualisation - 0,5%	118,6	139,6	11,5	20,2	4,1	4,2	5,5	5,2
Inflation salariale + 0,5%	120,6	135,3	11,5	20,3	3,8	3,9	5,4	5,1
Inflation salariale - 0,5%	80,3	96,2	9,7	16,9	3,8	3,9	4,7	4,5

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'effet 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

Le tableau de l'exercice actuel est établi selon la nouvelle classification sous IFRS 16 « Contrats de location », tandis que le tableau de l'exercice précédent a été établi selon la classification sous IAS 17 « Contrats de location ». Nous renvoyons aux méthodes comptables significatives pour de plus amples informations concernant l'effet de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

(en millions EUR)	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	Total
Passifs de location et passifs similaires ⁽¹⁾	26,5	81,9	49,9	158,3
Prêts bancaires	1,5	3,7	1,9	7,1
Total au 31 mars 2020	28,0	85,6	51,8	165,4
Passifs de location-financement et passifs similaires	7,5	3,5	-	11,0
Prêts bancaires	33,5	2,0	-	35,5
Total au 31 mars 2019	41,0	5,5	-	46,5

(1) Y compris les passifs de location-financement existants qui ont déjà été présentés au 31 mars 2019. La valeur de ces passifs au 31 mars 2020 est de EUR 3,6 millions.

25.2. Tableau des échéances des passifs de location

Le tableau de l'exercice actuel est établi selon la nouvelle classification sous IFRS 16 « Contrats de location », tandis que le tableau de l'exercice précédent a été établi selon la classification sous IAS 17 « Contrats de location ». Nous renvoyons aux méthodes comptables significatives pour plus amples informations concernant l'effet de la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

(en millions EUR)	2018/19
< 1 an	28,1
1-5 ans	86,9
> 5 ans	53,1
Total des passifs de location non actualisés	168,1

Le tableau ci-dessous contient les passifs de location-financement existants qui ont déjà été présentés au 31 mars 2019. Ceux-ci n'ont pas été réévalués pendant l'exercice actuel, comme décrit dans les méthodes comptables significatives, mais font également partie des passifs de location sous la nouvelle norme IFRS 16 « Contrats de location ». Les paiements au titre de contrats de location restants y afférents sont inclus dans le tableau de l'exercice actuel ci-dessus.

(en millions EUR)	Total 2018/19	Intérêts 2018/19	Montant principal 2018/19
< 1 an	7,6	0,1	7,5
1-5 ans	3,6	0,1	3,5
> 5 ans	-	-	-
Total	11,2	0,2	11,0

25.3. Tableau des échéances des prêts bancaires et autres

(en millions EUR)	Total 2019/20	Intérêts 2019/20	Montant principal 2019/20	Total 2018/19	Intérêts 2018/19	Montant principal 2018/19
< 1 an	1,7	0,2	1,5	33,6	0,1	33,5
1-5 ans	4,2	0,5	3,7	2,3	0,3	2,0
> 5 ans	2,3	0,4	1,9	-	-	-
Total	8,2	1,1	7,1	35,9	0,4	35,5

Pendant la période précédente, un montant de EUR 33,0 millions de prêts bancaires (« straight loans ») avait été prélevé afin de satisfaire à des besoins de financement à court terme. Pendant la période actuelle, aucun prêt bancaire n'a été prélevé, ce qui explique en grande partie la diminution des prêts bancaires et autres par rapport à l'exercice précédent.

26. Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs

(en millions EUR)	31.03.20	31.03.19
Dettes commerciales (non courantes)	1,5	0,8
Total dettes commerciales (non courantes)	1,5	0,8
Autres passifs (non courants)	0,7	0,2
Total autres passifs (non courants)	0,7	0,2
Dettes commerciales	1.208,3	1.101,5
Garanties reçues et acomptes sur commandes	29,0	19,2
Total dettes commerciales (courantes)	1.237,3	1.120,7
Passifs courants relatifs aux avantages du personnel	488,4	461,7
TVA, accises et autres taxes opérationnelles	56,4	64,4
Dividendes	0,5	0,5
Produits à reporter et coûts à imputer	11,1	10,9
Instruments financiers dérivés – instrument de couverture de flux de trésorerie	-	0,2
Autres	4,4	1,8
Total passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs (courants)	560,8	539,5

Tableau des échéances et des remboursements

(en millions EUR)	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	Total
Dettes commerciales (non courantes)	-	0,9	0,6	1,5
Autres passifs (non courants)	-	0,7	-	0,7
Dettes commerciales (courantes)	1.237,3	-	-	1.237,3
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs (courants)	560,8	-	-	560,8
Total au 31 mars 2020	1.798,1	1,6	0,6	1.800,3
Dettes commerciales (non courantes)	-	0,4	0,4	0,8
Autres passifs (non courants)	-	0,1	0,1	0,2
Dettes commerciales (courantes)	1.120,7	-	-	1.120,7
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs (courants)	539,5	-	-	539,5
Total au 31 mars 2019	1.660,2	0,5	0,5	1.661,2

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. Depuis l'exercice précédent Colruyt Group utilise des instruments financiers dérivés afin de couvrir son exposition à ce type de risque de taux de change, sans but spéculatif.

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 :

(en millions EUR)	Position nette	
	31.03.20	31.03.19
AUD/EUR	-	(0,2)
EUR/INR	0,4	(1,7)
USD/EUR	(1,8)	(2,0)
CAD/EUR	(0,1)	(0,1)
GBP/EUR	-	0,1
Total	(1,5)	(3,9)

Les positions nettes des devises sont avant élimination des transactions intragroupe. Un montant positif signifie que les entités de Colruyt Group détiennent 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 dans l'état de la situation financière, Colruyt Group ne couvre pas ses risques de taux d'intérêt.

Au 31 mars 2020, le montant total des emprunts s'élevait à EUR 7,1 millions (passifs courants et non courants confondus), soit 0,2% du total bilantaire (EUR 35,5 millions au 31 mars 2019) et 2,7% du solde net de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. En 2019/20, il n'y a pas eu de prélèvement de prêts bancaires (« straight loans »), par rapport à un prélèvement de EUR 33,0 millions en 2018/19. Ces emprunts font principalement l'objet d'un taux fixe.

Les passifs de location de Colruyt Group représentaient EUR 158,3 millions au 31 mars 2020, tandis que pour l'exercice précédent, ils ne représentaient que EUR 11,0 millions. L'augmentation des passifs de location s'explique par l'effet initial de l'application de IFRS 16 « Contrats de location ». Sous IFRS 16, les passifs de location sont repris à taux fixe, tandis que pour l'exercice précédent, les passifs de location avaient principalement un taux 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. 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 34,4 millions (par rapport à EUR 29,5 millions pour la période comparative). Le recouvrement de ce solde restant dû est ainsi couvert, par le biais de garanties bancaires, à concurrence de EUR 28,0 millions (par rapport à EUR 24,3 millions pour la période comparative).

Pour le calcul des pertes de crédit attendues sous IFRS 9 « *Instruments financiers* », Colruyt Group utilise :

- l'approche simplifiée sur la base d'une matrice de provision ; et
- l'approche générale, selon laquelle les pertes de crédit sont déterminées au niveau de la créance individuelle.

Le choix dépend des circonstances spécifiques.

D. Risque de liquidité

La SA Finco et la SAS Finco France font office de coordinateur financier de Colruyt Group et veillent à ce que toutes les entités de Colruyt Group disposent en temps voulu des moyens financiers nécessaires. La SA Finco et la SAS Finco France pratiquent 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 SA Finco et la SAS Finco France se chargent 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 SA Finco et la SAS Finco France assurent 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 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 société de réassurance de Colruyt Group, la SA Locré, gère un portefeuille de titres (titres à revenu fixe et actions). Celui-ci sert principalement à la couverture du risque de réassurance. La valeur totale des actifs financiers à court terme de Colruyt Group au 31 mars 2020 se chiffre à EUR 27,8 millions (EUR 31,0 millions au 31 mars 2019), dont EUR 23,3 millions uniquement pour le portefeuille de placements de la SA Locré (EUR 26,6 millions au 31 mars 2019). 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 -1,3 million a été comptabilisée (réduction de valeur nette de EUR -0,4 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 10,6% (19,0% pour la période précédente).

F. Actifs et passifs financiers par catégorie et par classe

Conformément à IFRS 7 « *Instruments financiers : Informations à fournir* » et IFRS 13 « *Évaluation de la juste valeur* », les instruments financiers sont classés sur la base d'une hiérarchie de la juste valeur.

	Évaluation à la juste valeur				Total
		Prix publiés	Prix de marché observables	Prix de marché non observables	
(en millions EUR)	Coût amorti	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global					
Placements en actions	-	-	-	14,0	14,0
Instruments de couverture de flux de trésorerie	-	-	0,2	-	0,2
Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats					
Placements en actions	-	8,5	-	0,5	9,0
Placements en titres à revenu fixe	-	14,8	-	-	14,8
Actifs financiers au coût amorti					
Dépôts à terme	4,3	-	-	-	4,3
Créances ⁽¹⁾	636,3	-	-	-	636,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	263,8	-	-	-	263,8
Total au 31 mars 2020	904,4	23,3	0,2	14,5	942,4
Passifs financiers					
Passifs productifs d'intérêts et autres passifs ⁽¹⁾	167,6	-	-	-	167,6
Dettes commerciales	1.237,3	-	-	-	1.237,3
Découverts bancaires	0,5	-	-	-	0,5
Total au 31 mars 2020	1.405,4	-	-	-	1.405,4
Actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global					
Placements en actions	-	-	-	8,5	8,5
Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats					
Placements en actions	-	11,0	-	0,4	11,4
Placements en titres à revenu fixe	-	15,5	-	-	15,5
Actifs financiers au coût amorti					
Dépôts à terme	4,5	-	-	-	4,5
Créances	627,5	-	-	-	627,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	163,2	-	-	-	163,2
Total au 31 mars 2019	795,2	26,5	-	8,9	830,6
Passifs financiers					
Passifs productifs d'intérêts et autres passifs	47,5	-	-	-	47,5
Dettes commerciales	1.120,7	-	-	-	1.120,7
Instruments de couverture de flux de trésorerie	-	-	0,2	-	0,2
Total au 31 mars 2019	1.168,2	-	0,2	-	1.168,4

(1) Y compris l'effet de la norme IFRS 16.

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.
- 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 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 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. *Actifs financiers*, qui décrit comment la juste valeur est déterminée.

Les actifs financiers, classés sous le niveau 3, englobent entre autres les participations dans les sociétés de portefeuille Sofindev III SA, Sofindev IV SA et la participation dans la société coopérative North Sea Wind SC, dans lesquelles Colruyt Group n'a pas d'influence notable.

Au cours de l'exercice précédent, la participation dans le groupe lituanien IKI (13,12%) a été entièrement vendue, entre autres.

Les balances d'ouverture et de clôture pour les investissements classés sous le niveau 3 peuvent être réconciliées comme suit :

(en millions EUR)	2019/20	2018/19
Au 1^{er} avril	8,9	28,9
Acquisitions	-	0,4
Ventes	-	(21,7)
Augmentations de capital	3,1	1,9
Réductions de capital	-	(3,2)
Variation de la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	2,5	1,7
Autres	-	0,9
Au 31 mars	14,5	8,9

27.2. Autres risques

A. COVID-19 crise sanitaire

Grâce notamment au système de gestion des risques du groupe, les risques de continuité et autres risques liés au coronavirus COVID-19 ont fait l'objet d'un suivi régulier, à la fois pour les filiales et pour les sociétés dans lesquelles Colruyt Group détient une participation.

Au cours de l'exercice 2019/20 ainsi qu'après celui-ci, la crise sanitaire liée à la pandémie de COVID-19 a eu des effets divers sur Colruyt Group. Les magasins d'alimentation ont traité des volumes plus élevés, ce qui a entraîné une augmentation du chiffre d'affaires. Les activités liées au non-food, au foodservice et aux carburants ont connu une baisse de leur chiffre d'affaires du fait de la crise. À partir du 18 mars 2020, l'ensemble des commerces non essentiels en Belgique ont obligatoirement fermé leurs portes, y compris les points de vente non alimentaires de Colruyt Group (Dreamland SA, Dreambaby SA et Fiets!). Ceux-ci ont rouvert leurs portes après l'exercice (le 11 mai 2020). Les fermetures obligatoires dans l'horeca à partir de mars 2020 ont entraîné un ralentissement de la croissance du chiffre d'affaires de la SA Solucious. Quant aux stations de la SA DATS 24, elles ont vu leurs volumes baisser pendant le confinement lié à la pandémie de COVID-19.

Colruyt Group a pris des mesures dans l'ensemble de ses établissements afin d'assurer tant la sécurité et la santé de ses collaborateurs et de ses clients que son fonctionnement opérationnel. Ces mesures font l'objet d'un suivi quotidien et sont ajustées si nécessaire sur la base des informations les plus récentes. Pendant la crise, le groupe a octroyé une rémunération supplémentaire à ses collaborateurs et a apporté un soutien à ses entrepreneurs indépendants. Colruyt Group a constitué des provisions pour les risques et les charges liés au coronavirus COVID-19.

Pour de plus amples informations concernant l'effet de la crise COVID-19 sur les résultats 2019/20, nous renvoyons au rapport de gestion à la partie de l'Intro.

B. Brexit

Pour les risques les plus importants liés au Brexit, nous renvoyons à la partie Corporate Governance.

C. Autres

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. Ceux-ci se rapportent essentiellement 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 :

(en millions EUR)	31.03.20	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Contrats de location en tant que preneur ⁽¹⁾	2,7	1,0	1,7	-
Engagements d'achat d'immobilisations corporelles	58,4	54,9	3,5	-
Engagements d'achat de marchandises destinées à la vente	146,3	123,9	20,5	1,9
Autres engagements	22,2	15,3	6,9	-

(en millions EUR)	31.03.19	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Contrats de location en tant que preneur	56,5	22,7	17,0	16,8
Engagements d'achat d'immobilisations corporelles	54,9	46,5	8,4	-
Engagements d'achat de marchandises destinées à la vente	133,5	123,6	9,6	0,3
Autres engagements	34,6	23,8	10,8	-

(1) Contrats de location en dehors du champ d'application de IFRS 16.

Le tableau de l'exercice actuel est établi selon la nouvelle classification sous IFRS 16 « Contrats de location », tandis que le tableau de l'exercice précédent a été établi selon la classification sous IAS 17 « Contrats de location ». Nous renvoyons aux méthodes comptables significatives pour de plus amples informations concernant l'effet de IFRS 16 « Contrats de location ».

Les droits et engagements hors bilan relatifs aux contrats de location en tant que preneur ont diminué de façon significative par rapport au 31 mars 2019. Cette diminution est la conséquence de l'implémentation de IFRS 16 « *Contrats de location* » (date de transition : le 1^{er} avril 2019). Les droits et engagements hors bilan relatifs aux contrats de location s'élèvent à EUR 2,7 millions (EUR 56,5 millions au 31 mars 2019) et se rapportent à des contrats de location à valeur faible ou de courte durée. En outre, ces engagements hors bilan contiennent également des contrats qui ne satisfont pas à la définition d'un contrat de location.

Le compte de résultats comporte des loyers et des charges locatives relatifs à des biens mobiliers pour un montant de EUR 15,8 millions (EUR 16,1 millions pour la période précédente). Ces charges locatives découlent principalement de contrats résiliables qui ne satisfont pas à la définition d'un contrat de location.

Les engagements d'acquisition d'immobilisations, pour un montant de EUR 58,4 millions (EUR 54,9 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 146,3 millions (EUR 133,5 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.

Sous la rubrique « Autres engagements » sont repris les engagements découlant de contrats à terme divers non résiliables conclus en matière de prestations informatiques (essentiellement pour l'entretien et le développement de logiciels) et ceci pour un montant de EUR 22,2 millions (EUR 34,6 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 :

(en millions EUR)	31.03.20	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Contrats de location en tant que bailleur	7,5	4,0	3,5	-
(en millions EUR)	31.03.19	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Contrats de location en tant que bailleur	17,1	9,4	7,7	-

Le tableau de l'exercice actuel est établi selon la nouvelle classification sous IFRS 16 « *Contrats de location* », tandis que le tableau de l'exercice précédent a été établi selon la classification sous IAS 17 « *Contrats de location* ». Nous renvoyons aux méthodes comptables significatives pour de plus amples informations concernant l'effet de IFRS 16 « *Contrats de location* ».

Les droits hors bilan relatifs aux contrats de location s'élèvent à EUR 7,5 millions (EUR 17,1 millions au 31 mars 2019) et se rapportent principalement à des contrats de location opérationnels en tant que bailleur relatifs à des actifs sous-loués. Cette diminution est principalement la conséquence de l'application de IFRS 16 « *Contrats de location* » (date de transition : le 1^{er} avril 2019).

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 :

(en millions EUR)	31.03.20	31.03.19
Litiges	6,6	7,7
Autres	0,1	0,4

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 6,6 millions (EUR 7,7 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 souscrits par Colruyt Group vis-à-vis d'établissements financiers. Il s'agit d'engagements de rachat consentis aux établissements financiers à titre de garantie supplémentaire pour les financements octroyés aux commerçants indépendants affiliés, et ceci pour un montant de EUR 0,1 million (EUR 0,4 million pour la période précédente).

Colruyt Group ne s'attend pas à ce que des désavantages financiers importants découlent de ces obligations.

Il n'y a pas d'actifs éventuels significatifs à signaler.

30. Dividendes payés et proposés

Le 1 octobre 2019, un dividende brut de EUR 1,31 par action a été versé aux actionnaires.

Pour l'exercice 2019/20, le Conseil d'administration a proposé un dividende brut de EUR 1,35 par action, payable à partir du 6 octobre 2020. Étant donné que l'approbation de ce dividende s'effectue à l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 septembre 2020, 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 135.632.720 actions (déduction faite des actions propres rachetées), comme établi le 12 juin 2020, le montant total des dividendes proposés s'élève à EUR 183,1 millions.

31. Parties liées

Les tableaux suivants donnent un aperçu des transactions avec des parties liées. Cette note comporte uniquement les transactions non éliminées.

Colruyt Group identifie, conformément à IAS 24, « *Information relative aux parties liées* », différentes catégories de parties liées :

- a) les principaux dirigeants de Colruyt Group (voir partie Corporate Governance) et apparentés ;
- b) les entités disposant de contrôle sur Colruyt Group (voir partie Corporate Governance) ;
- c) les entreprises associées (voir note 12. *Participations dans des entreprises associées*) ;
- d) les coentreprises (voir note 13. *Participations dans des coentreprises (joint-ventures)*) ; et
- e) les entités contrôlées par les principaux dirigeants de Colruyt Group : Korys Renewable Energy SRL, Korys Management SA, Korys Real Estate SA, Korys Capital Fund SCA, Korys Capital SARL, Korys Renovables SL, Korys Investments SA, Smartmat SA, Greenbyte AB, Healthy Holding SA, Korys Business Services India Pvt Ltd et D-Drinks Group SA.

31.1. Transactions avec des parties liées hors rémunérations des principaux dirigeants

(en millions EUR)	2019/20	2018/19
Produits	58,2	26,6
Charges	2,8	2,3
Créances	7,3	17,5
Passifs	0,2	3,9
Dividendes payés	109,8	104,7
Allocation de stabilité payée aux actionnaires de référence	-	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 58,2 millions (EUR 26,6 millions pour la période précédente). Pendant l'exercice actuel, une plus-value d'un montant de EUR 44,6 millions a été comptabilisée à l'occasion de la transaction lors de laquelle les actions de la SA Parkwind ont été apportées dans la SA Virya Energy. Par ailleurs, un dividende a été perçu de la SA Vendis Capital pour un montant de 10,3 millions (EUR 24,9 millions pour l'exercice précédent).

Lors de la création de la SA Virya Energy, Colruyt Group et Korys ont pris les mesures requises dans le cadre de la réglementation en matière de conflits d'intérêts. Pour plus de détails à ce sujet, nous renvoyons à la partie Corporate Governance.

Les charges résultant des transactions avec différentes parties liées s'élèvent à EUR 2,8 millions et se rapportent principalement à des achats de marchandises d'entités contrôlées par les principaux dirigeants de Colruyt Group (EUR 1,9 million) et à des redevances payées à des coentreprises (EUR 0,8 million). L'exercice précédent, ces coûts (EUR 2,3 millions) se rapportaient principalement à des frais de maintenance et d'informatique et à des redevances payées à des coentreprises.

Les créances restant dues à l'égard des parties liées sont de EUR 7,3 millions (EUR 17,5 millions pour la période précédente) et concernent principalement des soldes restant dus par rapport à des coentreprises, qui consistent essentiellement en des créances à long terme productives d'intérêts selon des conditions conformes au marché.

Les passifs restant dus à l'égard des parties liées sont de EUR 0,2 million (EUR 3,9 millions pour la période précédente). Le montant de l'exercice actuel se rapporte principalement à des transactions vis-à-vis de coentreprises.

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.

(en millions EUR)	Rémunérations 2019/20	Nombre de personnes/ actions 2019/20	Rémunérations 2018/19	Nombre de personnes/ actions 2018/19
Conseil d'administration		10		9
Indemnités fixes (émoluments)	1,0		1,0	
Direction		13		12
Salaires	3,71		3,36	
Rémunérations variables	2,47		2,51	
Paievements versés aux régimes à cotisations définies et autres éléments	0,57		0,55	
Paievements fondés sur des actions	-	65	0,01	169

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

La crise sanitaire liée au coronavirus COVID-19 a également des effets divers sur Colruyt Group au cours de l'exercice 2020/21. Les mesures visant à assurer la sécurité et la santé des collaborateurs et des clients sont toujours en vigueur et sont ajustées, si nécessaire, au quotidien sur la base des informations les plus récentes. Les coûts liés aux mesures instaurées après l'exercice seront comptabilisés durant l'exercice 2020/21. Les magasins non alimentaires du groupe ont rouvert leurs portes le 11 mai 2020. À ce jour, le groupe n'a pas connaissance d'informations qui donneraient lieu à une adaptation significative des résultats ou des notes.

En avril 2020, la holding énergétique Virya Energy a signé un accord avec ParticipatieMaatschappij Vlaanderen (PMV) en vue d'accroître sa participation dans Parkwind à 100%. Dans le cadre de cet accord, PMV acquerra une participation minoritaire dans Arcadis Ost 1, un parc éolien allemand développé par Parkwind en mer Baltique. La transaction a été finalisée en juin 2020. L'incidence financière unique éventuelle sur le résultat net de 2020/21 sera encore analysée.

À la fin mai 2020, Colruyt Group a apporté certains actifs liés aux activités d'énergie éolienne renouvelable d'Eoly à la holding énergétique Virya Energy. À la suite de cette transaction, Colruyt Group s'attend à un effet positif unique sur le résultat d'exploitation de l'exercice 2020/21 (estimé à EUR 30 millions). Cette transaction n'aura pas d'effet significatif sur l'état des flux de trésorerie de l'exercice 2020/21.

En juin 2020, Virya Energy a émis des obligations convertibles que ses actionnaires, Colruyt Group et Korys, ont souscrites. L'émission s'explique par la convention précédente avec PMV et les projets d'expansion de la SA Virya Energy. À la suite de la souscription, les flux de trésorerie de Colruyt Group comprendront une sortie de EUR 64 millions au cours de l'exercice 2020/21. Les obligations convertibles ont une maturité de 24 mois et sont productives d'intérêts. Les obligations peuvent être converties en actions de la SA Virya Energy ou être remboursées. Les parties ont pris les mesures requises dans le cadre de la réglementation en matière de conflits d'intérêts.

Il n'y a pas eu d'autres 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.

(en millions EUR)	2019/20	2018/19
Missions de contrôle	0,8	0,7
Total	0,8	0,7

Les honoraires relatifs aux travaux d'audit s'élevaient à EUR 0,8 million, dont EUR 0,2 million à charge de l'Entreprise et EUR 0,6 million à charge de ses filiales.

Les honoraires des autres missions de l'exercice précédent, composés des autres missions de contrôle, des missions de conseil fiscal et des autres missions en dehors des activités révisorales sont négligeables.

34. Liste des sociétés consolidées

34.1. Entreprise

Éts Fr. Colruyt SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0400 378 485	-
--------------------	-----------------------	--------------------	--------------	---

34.2. Filiales

Banden Deproost SRL	Zinkstraat 6	1500 Hal, Belgique	0424 880 586	100%
Bio-Planet SA	Victor Demesmaeckerstraat 167	1500 Hal, Belgique	0472 405 143	100%
Buurtwinkels Okay SA	Victor Demesmaeckerstraat 167	1500 Hal, Belgique	0464 994 145	100%
Codevco II SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0716 663 417	100%
Codevco III SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0716 663 516	100%
Codevco IV SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0716 663 615	100%
Codevco V SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0739 918 869	100%
Codevco VI SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0739 913 228	100%
Codifrance SAS ⁽¹⁾	Zone Industrielle de Saint Barthélémy Rue de Saint Barthélémy 66	45110 Châteauneuf-sur-Loire, France	824 116 099	100%
Colim SCRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0400 374 725	100%
Colimpo Private Limited	Unit 08-09, 13th floor, New Mandarin Plaza, Tower A 14, Science Museum Road, Tsimshatsui East	Kowloon, Hong Kong	59139630 000 11 18 0	100%
Colimpo SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0685 762 581	100%
Colruyt Cash and Carry SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0716 663 318	100%
Colruyt Gestion SA	Rue F.W. Raiffeisen 5	2411 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	B137485	100%
Colruyt Group Services SA	Edingensesteenweg 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, Inde - 500081	U72300TG2007 PTC053130	100%
Colruyt Luxembourg SA	Rue F.W. Raiffeisen 5	2411 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	B124296	100%
Colruyt Retail France SAS ⁽¹⁾	Zone Industrielle	39700 Rochefort-sur-Nenon, France	789 139 789	100%
Comans SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0462 732 956	100%
Comant SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0604 984 743	100%

Combru SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0442 944 956	100%
Comels SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0820 198 247	100%
Comgen SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0404 020 638	100%
Comgil SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0739 995 974	100%
Comkro SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0693 920 677	100%
Comlie SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0560 926 056	100%
Commol SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0684 490 495	100%
Comnie SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0715 711 530	100%
Comnik SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0741 814 626	100%
DATS24 SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0893 096 618	100%
Davytrans SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0413 920 972	100%
Dreambaby SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0472 630 817	100%
DreamLand SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0448 746 645	100%
Driesen Zelfbediening SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0421 682 061	100%
Drongen Motors SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0411 955 436	100%
E-Logistics SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0830 292 878	100%
Enco Retail SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0434 584 942	100%
Eoly SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0864 995 025	100%
Finco SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0429 127 109	100%
Finco France SAS	Zone Industrielle	39700 Rochefort-sur-Nenon, France	848 012 209	100%
Fleetco SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0423 051 939	100%
Immo Colruyt France SAS ⁽¹⁾	Zone Industrielle	39700 Rochefort-sur-Nenon, France	319 642 252	100%
Immo Colruyt Luxembourg SA	Rue F.W. Raiffeisen 5	2411 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	B195799	100%
Immoco SARL ⁽¹⁾	Zone Industrielle, Rue des Entrepôts 4	39700 Rochefort-sur-Nenon, France	527 664 965	100%
Joma Sport SRL	Guldensporenpark 100, blok K	9820 Merelbeke, Belgique	0823 778 933	100%
Locré SA	Rue de Neudorf 534	2220 Luxembourg, Grand-Duché de Luxembourg	B59147	100%
Myreas SRL	Guldensporenpark 100, blok K	9820 Merelbeke, Belgique	0733 909 522	85%
Puur SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0544 328 861	100%
Puurgen SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0631 815 438	100%
Puurwijn SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0645 906 865	100%
Retail Partners Colruyt Group SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0413 970 957	100%
R.H.C. SAS ⁽¹⁾	Avenue Georges Brassens 10	94470 Boissy Saint-Léger, France	350 590 154	100%
Roecol SA	Spieveldstraat 4	9160 Lokeren, Belgique	0849 963 488	70%
Sin Invest SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0662 358 263	100%
SmartRetail SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0640 760 224	100%
Solucious SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0448 692 207	100%
Thudiwash SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0817 363 273	100%
Vlevico SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0422 846 259	100%
Walcodis SA	Rue Du Parc Industriel (GHI) 34	7822 Ath, Belgique	0829 176 784	100%
Witeb Oost SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0697 694 571	100%

Witeb West SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0699 852 426	100%
Witeb Zuid SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0726 754 187	100%
WV1 SRL	Guldensporenpark 100, blok K	9820 Merelbeke, Belgique	0627 969 585	100%
WV2 SRL	Guldensporenpark 100, blok K	9820 Merelbeke, Belgique	0627 973 149	100%

(1) L'exercice comptable précédent des sociétés françaises a été prolongé jusqu'au 31 mars 2019 et coïncide de cette façon avec l'exercice comptable de l'Entreprise. De ce fait, l'exercice comptable 2018/19 comprend donc quinze mois de résultats des activités françaises (1^{er} janvier 2018 – 31 mars 2019).

34.3. Coentreprises

Achilles Design SRL ⁽²⁾	Borchstraat 30	2800 Malines, Belgique	0691 752 926	24,70%
Fraluc SA ⁽¹⁾	Brusselsesteenweg 185	1785 Merchtem, Belgique	0553 548 910	68,31%
Trybou Bio SRL	Izenbergestraat 175	8690 Alveringem, Belgique	0715 775 767	51%

(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 SA ⁽¹⁾	Rue de la Synagogue 33	1204 Genève, Suisse	CHE-222 427 477	16,67%
First Retail International 2 SA ⁽¹⁾	Pontbeekstraat 2	1702 Dilbeek, Belgique	0644 497 494	4,73%
Newpharma Group SA ⁽¹⁾	Rue du Charbonnage 10 bus 2	4020 Liège, Belgique	0684 465 652	26%
Scallog SAS ⁽²⁾	Rue Raymond Barbet 105	92000 Nanterre, France	791 336 076	23,73%
Vendis Capital SA ⁽¹⁾	Jan Emiel Mommaertsiaan 22	1831 Machelen, Belgique	0819 787 778	10,87%
Virya Energy SA ⁽¹⁾	Villalaan 96	1500 Hal, Belgique	0739 804 548	57,71%

(1) Ces sociétés clôturent leur exercice au 31 décembre et sont reprises à cette date dans les états financiers consolidés.

(2) Cette société clôture son exercice au 30 juin et est reprise au sein des états financiers consolidés sur la base d'une situation intermédiaire au 31 mars.

34.5. Modifications du périmètre de consolidation

a. Nouvelles participations

Le 1^{er} avril 2019, Colruyt Group a acquis une participation de 75% dans le spécialiste vélo belge Fiets!, qui est comptabilisé selon la méthode de consolidation intégrale. À la fin novembre, Colruyt Group a augmenté son pourcentage de participation à 100%. Il s'agit des sociétés Joma Sport SRL, WV1 SRL et WV2 SRL.

Au cours de l'exercice, la reprise des sociétés Driesen Zelfbediening SRL et Sin Invest SRL (avril 2019), Thudiwash SRL (juin 2019) et Drongen Motors SRL (septembre 2019) a également été finalisée.

En août 2019, Colruyt Group a acquis une participation de 23,73% dans la SAS Scallog, spécialisée dans des solutions robotiques logistiques (« Scalable Logistics »). Cette société est comptabilisée comme une entreprise associée.

Colruyt Group et Korys (l'actionnaire majoritaire familial) ont décidé de réunir leurs participations dans le secteur des énergies renouvelables au sein d'une nouvelle société, la SA Virya Energy. Celle-ci a été créée le 17 décembre 2019. L'apport des activités offshore et onshore de la SA Parkwind et de la SA Eurowatt a eu lieu le 19 décembre 2019. Après l'apport des actions de la SA Parkwind, Colruyt Group détient une participation de 57,71% dans la S.A. Virya Energy. Cette participation est comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence.

b. Fusions

Les sociétés Chrise SA et Retraco International SRL ont fusionné avec la SCRL Colim le 1^{er} avril 2019.

Le 1^{er} janvier 2020, une fusion silencieuse a également eu lieu entre la SA Éts Fr. Colruyt et la SA Colruyt Retail.

c. Nouvelles constitutions

En Belgique, les sociétés Witeb Zuid SRL (mai 2019), Myreas SRL (septembre 2019), Comgil SA, Codevco V SRL et Codevco VI SRL (décembre 2019) ainsi que Comnik SA (janvier 2020) ont été constituées.

d. Autres modifications

Fin 2019, la liquidation de la SAS Dreamland France a été clôturée en France, alors qu'en Suisse, la société Alliance Internationale de Distributeurs Alidis SA a été liquidée en février 2020.

Pendant l'exercice actuel, le taux de participation de la SA First Retail International 2 a été adapté au droit économique de distribution, soit 4,73% (par rapport à 4,48% au 31 mars 2019).

Suite à une augmentation de capital au sein de la SA Codevco, la participation de Colruyt Group dans la société a diminué à 51%. La dénomination sociale a été modifiée pour devenir dorénavant en Trybou Bio SRL. Lors de l'exercice précédent, cette participation avait été comptabilisée selon la méthode de consolidation intégrale, alors qu'elle l'est maintenant selon la méthode de mise en équivalence.

La structure d'actionnariat de la SRL Achilles Design a été redessinée. Le taux de participation de Colruyt Group a dès lors baissé de 33,33% à 24,70%. Cela ne change aucunement la méthode selon laquelle cette société est reprise en consolidation.

La dénomination sociale de la SA Codevco I a été modifiée en mars 2020 pour devenir la SA Colruyt Cash and Carry.

35. États financiers abrégés (non consolidés) de la SA Éts Fr. Colruyt, établis selon les normes comptables belges

Les états financiers de la SA Éts Fr. Colruyt sont repris ci-après sous forme abrégée.

Le 24 octobre 2019, les Conseils d'administration de la SA Éts Fr. Colruyt et de la SA Colruyt Retail ont décidé d'exécuter une fusion silencieuse entre la SA Éts Fr. Colruyt (la société reprenante) et la SA Colruyt Retail (la société à reprendre). La SA Colruyt Retail était une filiale à 100% de la SA Éts Fr. Colruyt et l'unique actionnaire des sociétés dans lesquelles les activités de OKay, Bio-Planet, Dreamland et Dreambaby étaient reprises.

La fusion s'inscrivait dans le cadre d'une simplification des structures de société, permettant de réaliser des économies en matière de gestion, d'administration, d'audit et autres. La fusion silencieuse a été actée devant le notaire le 19 décembre 2019, avec effet juridique et comptable à partir du 1^{er} janvier 2020.

Les Conseils d'administration de la SA Éts Fr. Colruyt et de la SA Colruyt Retail ont recouru à la règle d'exception comme prévue à l'article 12:53 §6 du Code des sociétés et des associations, qui a permis que la décision de fusionner soit prise par les organes de gestion et non par les Assemblées générales respectives des sociétés concernées.

Pour les comptes annuels individuels de la SA 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 SA Éts Fr. Colruyt, établis selon les normes comptables belges, présentent pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2020 une image fidèle de la situation financière de la SA Éts Fr. Colruyt, conformément à toutes les dispositions légales et régulatrices. Dans le rapport, aucune attention n'est portée à certaines questions en particulier.

Le rapport annuel, les états financiers de la SA Éts Fr. Colruyt ainsi que le rapport du commissaire sont déposés auprès de la Banque nationale de Belgique, conformément aux art. 3:10 et 3:12 du Code des sociétés et des associations. 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 :

Éts Fr. Colruyt SA – Edingensesteenweg 196, 1500 Hal

Tél. + 32 (2) 363 55 45

Internet : www.colruytgroup.com

E-mail : contact@colruytgroup.com

Bilan abrégé de la SA Éts Fr. Colruyt

(en millions EUR)

	31.03.20	31.03.19
Actifs non courants	6.047,9	4.921,6
II. Immobilisations incorporelles	123,7	98,7
III. Immobilisations corporelles	286,7	235,6
IV. Immobilisations financières	5.637,5	4.587,3
Actifs courants	1.038,6	1.167,6
V. Créances à plus d'un an	1,8	6,6
VI. Stocks et commandes en cours d'exécution	387,1	376,8
VII. Créances à un an au plus	491,0	476,1
VIII. Placements de trésorerie	128,8	252,4
IX. Valeurs disponibles	22,4	52,1
X. Comptes de régularisation	7,5	3,6
Total actif	7.086,5	6.089,2
Capitaux propres	1.625,1	1.211,0
I. Capital	347,1	331,2
IV. Réserves	167,8	290,3
V. Bénéfice reporté	1.109,9	589,2
VI. Subventions en capital	0,3	0,3
Provisions et impôts différés	3,3	4,0
Dettes	5.458,1	4.874,2
VIII. Dettes à plus d'un an	3.750,1	3.250,1
IX. Dettes à un an au plus	1.684,2	1.610,1
X. Comptes de régularisation	23,8	14,0
Total passif	7.086,5	6.089,2

Compte de résultats abrégé de la SA Éts Fr. Colruyt

(en millions EUR)	2019/20	2018/19
I. Produits d'exploitation	7.342,8	7.086,3
II. Charges d'exploitation	(6.972,2)	(6.799,8)
III. Bénéfice d'exploitation	370,6	286,5
IV. Produits financiers	645,6	74,4
V. Charges financières	(128,7)	(124,4)
VI. Bénéfice de l'exercice avant impôts	887,5	236,5
VII. Transfert aux impôts différés	-	(0,1)
VIII. Impôts sur le résultat	(57,1)	(49,5)
IX. Bénéfice de l'exercice	830,4	186,9
X.A. Prélèvements sur les réserves immunisées	0,8	-
X.B. Transfert aux réserves immunisées	(0,2)	(0,5)
XI. Bénéfice de l'exercice à affecter	831,0	186,4

Répartition du bénéfice de la SA Éts Fr. Colruyt

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 30 septembre 2020 de répartir le bénéfice de l'exercice 2019/20 comme suit :

(en millions EUR)	2019/20	2018/19
Bénéfice de l'exercice à affecter	831,0	186,4
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	589,2	636,5
Bénéfice à affecter	1.420,2	822,9
Dotation à la réserve légale	1,6	1,5
Affectation aux/(prélèvement sur les) autres réserves	119,9	46,4
Résultat à reporter	1.109,9	589,2
Dividende aux actionnaires	182,8	180,4
Autres dettes	6,0	5,4

Définitions

Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles excluent les acquisitions par le biais de regroupements d'entreprises, l'apport de tiers et les droits d'utilisation sous IFRS 16.

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.

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.

SPPI (Solely Payments of Principal and Interests)

Le test SPPI exige que les dispositions contractuelles de l'actif financier donnent lieu à des flux de trésorerie qui ne contiennent exclusivement que les paiements du montant principal et des intérêts sur le montant principal dû.

Taux de distribution

Dividende brut par action divisé par le bénéfice de l'exercice (quote-part du groupe) par action.

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.

Contacts

Société anonyme Éts Fr. Colruyt

Siège social : Wilgenveld
Edingensesteenweg 196
B-1500 HAL

RPM Bruxelles
TVA-BE-0400.378.485
Numéro d'entreprise : 0400.378.485

+32 (0)2 363 55 45
colruytgroup.com
contact@colruytgroup.com

Investor relations (pour toute question sur les actions, les aspects financiers, le rapport annuel)

+32 (0)2 363 55 45
investor@colruytgroup.com

Presse et médias

+32 (0)473 92 45 10
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, d'événements et de 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, ainsi que tous les autres facteurs pouvant avoir un effet 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

Éditeur responsable : Éts Fr. Colruyt S.A.

Edingensesteenweg 196, B-1500 Hal • +32 (0)2 363 55 45

Design : Customer Communication & Experiences • Edingensesteenweg 249, B-1500 Hal

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.

