

# Rapport annuel

incluant le rapport de durabilité

2020/21





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



Hal, le 11 juin 2021

EXERCICE 2020/21

Rapport annuel soumis à l'Assemblée générale ordinaire  
des actionnaires du 29 septembre 2021 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 Notre vision de la durabilité
- 18 La continuité, en période de pandémie également
- 20 Rapport de gestion
- 32 Principaux chiffres

# Activités

- 41 Commerce de détail
- 80 Commerce de gros
- 87 Foodservice
- 90 Autres activités
- 100 Activités corporate

# Corporate governance

- 117 Administration, surveillance et direction
- 122 Gouvernance d'entreprise / administration durable
- 153 Actionnariat - actions Colruyt

# Corporate sustainability

- 163 ODD 2 – Faim « zéro »
- 166 ODD 3 – Bonne santé et bien-être
- 170 ODD 6 – Eau propre et assainissement
- 173 ODD 7 – Énergie propre et d'un coût abordable
- 177 ODD 8 – Travail décent et croissance économique
- 184 ODD 12 – Consommation et production
- 191 ODD 13 – Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
- 196 Nos indicateurs

# Rapport financier

- 209 Compte de résultats consolidé
- 210 État consolidé du résultat global
- 211 État consolidé de la situation financière
- 212 État consolidé des flux de trésorerie
- 213 État consolidé des variations des capitaux propres
- 215 Déclaration des personnes responsables
- 216 Rapport du commissaire
- 223 Notes aux états financiers consolidés
- 287 Définitions

# Mot du Président



Au cours de l'exercice 2020/21, la pandémie mondiale a également eu un effet sans précédent et non négligeable sur notre groupe, qui s'est ressenti tant dans la vente que dans la production, la logistique et l'administration. Confrontés à un enchaînement d'événements, de mesures et de prescriptions évoluant souvent rapidement, nous avons fait preuve d'une **flexibilité**, d'une **créativité** et d'une **solidarité** incroyables. Dans ce contexte, nous avons continué à nous réinventer et avons fait pour le mieux avec nos clients, fournisseurs et autres partenaires. Je suis principalement fier que nous soyons parvenus à continuer à remplir à tout moment notre rôle sociétal et à assurer la continuité de l'approvisionnement alimentaire, tout en prêtant une attention maximale à la sécurité de nos collaborateurs et de nos clients.

Heureusement, nous avons pu apporter régulièrement un peu de **baume au cœur**. Ainsi,

nous avons récompensé les efforts fournis par les collaborateurs de la vente en leur octroyant entre autres un jour de congé supplémentaire le 2 janvier, lorsque plus de 500 magasins sont restés portes closes. Notre groupe a proposé un emploi temporaire à plus de deux mille collaborateurs issus de secteurs durement touchés. Par ailleurs, nous avons distribué gratuitement des kits de couture qui ont permis à tout un chacun de confectionner un grand nombre de masques buccaux pour le secteur des soins. Je pense également à la livraison de courses à domicile pour le personnel soignant, aux kits d'hygiène gratuits pour les camps de jeunesse et aux poignées amovibles sur les caddies. Ou encore à Dreamland, qui a organisé une rencontre virtuelle avec saint Nicolas pour bon nombre d'enfants.

Dans l'ensemble, notre groupe présente un exercice comptable assez satisfaisant. Le chiffre d'affaires de notre groupe a augmenté de 3,7%, tandis que nous avons réalisé un résultat net se montant à 4,2% du chiffre d'affaires. La pandémie de COVID-19 a nécessité des dépenses considérables entre autres en matière de sécurité et de rémunération et a eu un effet très varié sur nos activités. Alors que les ventes de carburants ont fortement baissé, nos magasins de proximité et nos ventes en ligne ont nettement progressé. Et en cette période exceptionnelle aussi, Colruyt a continué à honorer à tout moment sa promesse des Meilleurs Prix et à protéger le pouvoir d'achat des clients<sup>(1)</sup>.

L'exercice écoulé a souvent été synonyme de branle-bas de combat, mais nous avons parallèlement continué à nous concentrer sur la **perspective à long terme** en investissant EUR 469 millions dans les magasins, les centres de distribution ainsi que dans des projets d'innovation et de durabilité. Après une courte pause, nous avons repris la rénovation et l'extension de notre parc de magasins avec l'ouverture de 18 nouveaux points de vente et de 24 réouvertures. Fiets! a été rebaptisé Bike Republic et a ouvert trois nouveaux magasins dans la foulée. Collect&Go, notre service de courses en ligne, a doublé sa capacité et testé des services tournés vers l'avenir, tels que les points d'enlèvement mobiles, la livraison à domicile et la livraison par des voisins. Nous avons donc continué à nous réinventer en tant que distributeur, y compris par le lancement de tout nouveaux concepts, tels que la plateforme Deals! destinée aux véritables chasseurs de réductions.

Toujours le regard tourné vers l'avenir, nous avons pris la décision difficile, mais nécessaire, de cesser totalement les ventes non alimentaires sur le site web **Collishop**. En effet, une croissance durable sur un marché non-food très concurrentiel exige une spécialisation plus poussée dans nos activités non alimentaires. Nous conservons tout de même notre réseau de 400 points d'enlèvement physiques pour d'autres réservations en ligne. Tous les collaborateurs concernés ont pu continuer à travailler au sein du groupe.



Par ailleurs, nous avons poursuivi le renforcement de notre entreprise familiale par le biais de **participations** (accrues) dans la chaîne de magasins de vêtements ZEB et dans les spécialistes de données Daltix et We Connect Data, parallèlement à l'**acquisition** du spécialiste de la gestion documentaire Joos Hybrid. Chacune de ces transactions s'inscrit dans le cadre de notre stratégie à long terme visant à apporter des solutions pertinentes à nos clients à chaque étape de leur vie.

La **durabilité** demeure le fil conducteur dans tout ce que nous entreprenons. En ce qui concerne l'agriculture, nous continuons à soutenir nos

<sup>(1)</sup> La décision des autorités fédérales d'interdire temporairement les promotions et les réductions en mars et avril 2020 a donné lieu à ce moment à une hausse générale des prix en Belgique. L'augmentation temporaire des prix sur le marché n'a donc pas été dictée par les distributeurs. Une fois l'interdiction levée, le niveau des prix a progressivement diminué. Colruyt a continué à garantir à ses clients le meilleur prix pour chaque produit, à chaque instant, à la fois avant, pendant et après l'interdiction des promotions. En février 2021, le niveau de prix moyen de Colruyt était même inférieur à celui précédant le début de la pandémie à la fin 2019.

producteurs locaux et leur savoir-faire. Nous avons investi dans des terres agricoles supplémentaires et obtenu un permis pour la construction d'une ferme marine en mer du Nord. Nous nous engageons systématiquement à favoriser une évolution durable, en toute transparence, avec des partenaires locaux.

Une autre priorité consiste à **informer au maximum nos clients** afin qu'ils puissent opérer plus facilement des choix plus durables. Je suis dès lors fier que nous soyons le premier distributeur belge à déployer l'Éco-Score. Ce label reflète l'empreinte environnementale des produits et apparaît tout d'abord, comme le Nutri-Score, sur nos canaux numériques et ensuite, progressivement, sur les emballages. Nous continuons à encourager le public, sous le slogan « pas à pas », à consommer et à vivre plus durablement. Ainsi, nous avons distribué gratuitement des dizaines de milliers de jeux de cartes amusants pour toute la famille et avons exposé les aspects durables de nos produits dans des campagnes médiatiques à grande échelle.

Entre-temps, nous continuons à beaucoup investir dans la production et la distribution d'**énergie renouvelable**. Désormais, DATS 24 fournit directement de l'électricité verte aux particuliers. Par ailleurs, notre groupe joue un rôle de pionnier dans la production d'hydrogène vert et dans son utilisation pour le transport lourd. Nous avons ainsi été le premier distributeur en Europe à tester un camion à hydrogène de 44 tonnes et apporterons cette année la touche finale à la décision d'investir dans un site de

production d'hydrogène industriel. La consolidation de nos activités en matière d'énergie au sein de la holding Virya Energy donne lieu à des économies d'échelle considérables et à une plus grande force d'action.

À l'instar de l'année dernière, ce rapport annuel comprend notre **rapport de durabilité**, mais sous une forme plus concise et avec les Objectifs de développement durable des Nations Unies comme fil conducteur. De plus amples détails sont disponibles sur notre site web [colruytgroup.com](https://colruytgroup.com).

Au cours de cette année incroyablement riche en défis, nous avons été confrontés quelques fois à nos propres limites en tant que groupe. Nous avons souvent fait de nécessité vertu et sommes parvenus à déceler des opportunités. Ainsi, nous avons mis au point un nouveau système incluant aussi le télétravail pour nos collaborateurs de bureaux. Dans des circonstances complexes et incertaines, nous avons continué à avancer ensemble et à assumer notre responsabilité sociétale. De la manière la plus sûre possible et au mieux. Je tiens à vous adresser de nouveau mes sincères remerciements, à vous cher collaborateur, client, fournisseur ou partenaire. Vous pouvez tous continuer à compter sur Colruyt Group.



**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 près de 33.000 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 **foodservice** et dans le **commerce de gros**, notamment comme partenaire dédié 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 que l'on nous porte.





## 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.





## 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 près de 33.000 collaborateurs, peut se targuer de maintenir une ambiance familiale et de conserver une attitude typique d'une PME.

## 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 le concours de 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 et limitons le plus possible notre empreinte sur la communauté et 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.



## Nos ambitions

Afin d'accomplir notre mission et de réaliser notre stratégie, nous avons formulé une série d'ambitions et d'objectifs stratégiques en mettant toujours l'accent au final sur **le client**.

En apportant la **simplicité dans la distribution**, nous entendons en effet faciliter la vie de nos clients. À cette fin, nous tenons à leur proposer les produits et services opportuns et les accompagner à chaque étape de leur vie au moyen de solutions généralement innovantes mais toujours simples et pertinentes. Ces solutions relèveront essentiellement de catégories alimentaires et non alimentaires, mais aussi d'autres catégories apparentées, telles que l'énergie, la mobilité et la santé.

Nous nous adressons à nos clients au travers de diverses formules complémentaires qui font la part belle à l'efficacité et au meilleur prix, à la proximité et au confort, au bio ou encore à la qualité des produits

frais issus de circuits courts... Il s'agit principalement de formules commerciales exploitées en gestion propre, mais aussi de partenariats sous diverses formes. Enfin, nous nous adressons non seulement aux particuliers, mais proposons également à nos clients professionnels un vaste éventail de services de qualité, notamment en matière de foodservice et de gestion de documents.

Colruyt Group assume le **leadership** dans de nombreux domaines de durabilité. Nous durabilisons notre assortiment en permanence et fournissons un maximum d'informations à nos clients, notamment au travers de l'Éco-Score et du Nutri-Score. Voilà comment nous souhaitons les inciter à opérer des choix plus durables, en connaissance de cause. Par ailleurs, nous entendons renforcer la relation spéciale que nous entretenons avec nos clients et maintenir le dialogue, y compris dans un monde à la numérisation sans cesse plus poussée.

Pour y parvenir, nous tenons à procéder **dans le respect de nos valeurs** et de manière durable. Ainsi, nous perpétons notre culture d'entreprise unique, typique d'une entreprise familiale, et renvoyons l'image d'un employeur attractif aux yeux de milliers de personnes. Nous tendons la main aux partenaires de tous les secteurs de la société et œuvrons sans relâche à l'ancrage local de la production et du savoir-faire. Avec le concours des citoyens et des partenaires, nous créons une valeur ajoutée dans les domaines les plus divers, tels que le climat, la mobilité ou l'approvisionnement en énergie.

Ainsi, nous nous appuyons sur notre état d'esprit positif pour continuer à faire une différence pleine de sens dans le monde, pour les générations présentes et à venir.



# 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.

# Notre vision de la durabilité

## Ambition

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

L'entrepreneuriat durable est inscrit dans les gènes de Colruyt Group et tient lieu de fil conducteur dans l'ensemble de ses activités. Au départ d'un élan économique, nous entendons faire une différence positive pour la société et l'environnement, en gardant toujours en point de mire le résultat à long terme. Tel est le type d'entrepreneuriat qui constitue, à nos yeux, le moteur d'une évolution durable.

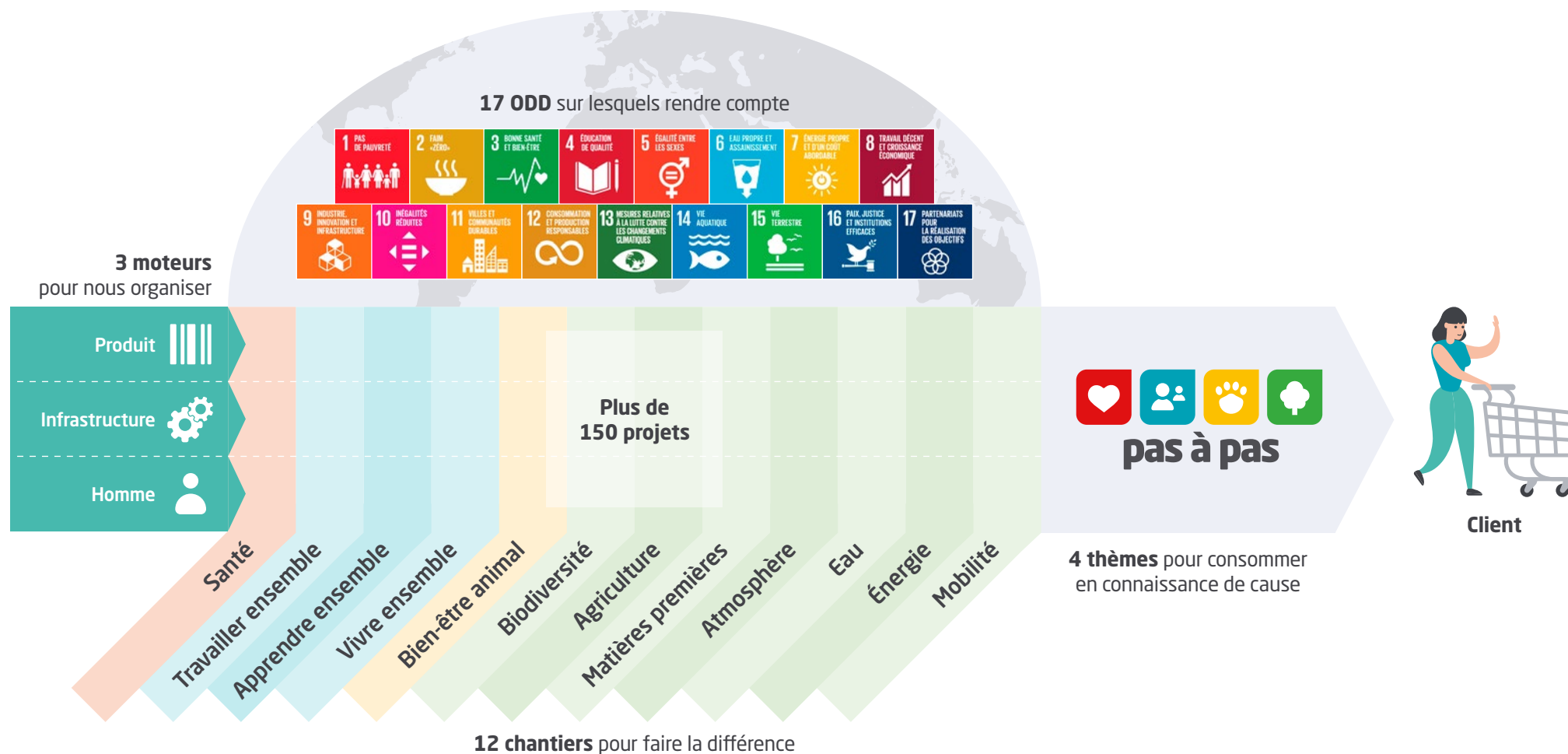
Par notre position stratégique dans le secteur, nous avons une incidence sur nos clients, fournisseurs, partenaires et la société. Conscients de ce lien étroit et de ces interactions permanentes, nous souhaitons assumer un rôle plein de sens pour tous les acteurs associés à notre entreprise. Et créer une valeur ajoutée sociétale. Ainsi, nous œuvrons depuis des années déjà à la **durabilisation de notre fonctionnement et de nos activités**, investissons massivement dans l'innovation et mettons en place, plus que jamais, des **coopérations durables** avec divers partenaires.

En dépit d'une année particulièrement riche en défis, nous avons continué à investir pleinement dans la durabilité et aucun projet n'a été interrompu. Pour résumer, même dans l'adversité, nous ne consentons aucune concession à la durabilité.

Bien que nous soyons fiers de nos accomplissements tout au long de ces années, nous sommes parfaitement conscients que la durabilité est une lutte sans fin. Voilà pourquoi nous nous engageons à poursuivre nos efforts en vue de faire ensemble une différence positive.



# Notre approche



## 12 chantiers pour faire la différence

Notre vision de la durabilité s'articule autour de douze chantiers, où nos activités quotidiennes peuvent nous permettre de faire la différence.

Santé

Biodiversité

Travailler ensemble

Agriculture

Apprendre ensemble

Matières premières

Vivre ensemble

Atmosphère

Bien-être animal

Eau

Énergie

Mobilité

Durant cet exercice, chaque chantier s'est vu attribuer un champ d'application et une vision clairement définis, de même que des objectifs mesurables. Aussi, nous avons qualifié autrement certains chantiers pour une meilleure correspondance par rapport à leur contenu.

## 4 thèmes pour consommer en connaissance de cause

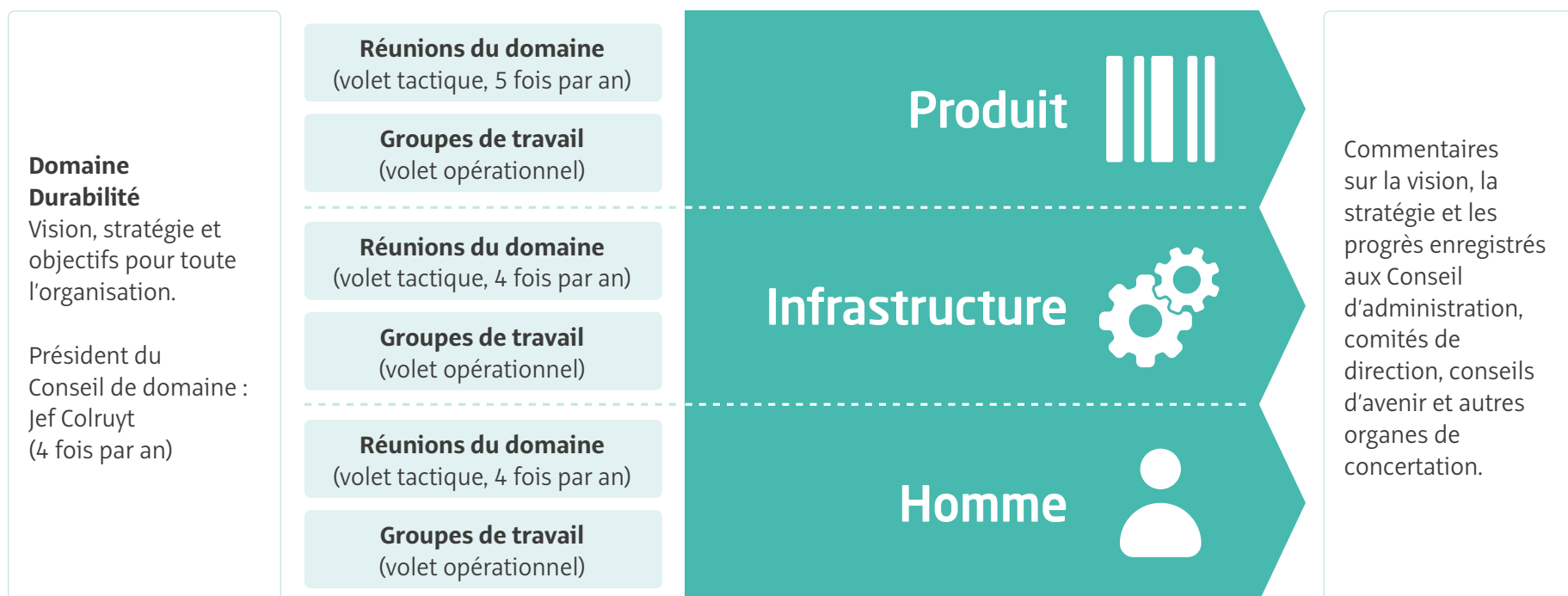
Nous entendons tenir auprès de nos collaborateurs et consommateurs un rôle d'exemple et servir de source d'inspiration en matière d'**entrepreneuriat durable** et de **consommation en connaissance de cause**. Cette démarche se traduit dans nos assortiments, offre de services, infrastructure, communication et outils. Nous souhaitons leur procurer des leviers simples, qui leur permettront plus facilement d'opérer des choix plus durables et de prendre des initiatives.



Pour honorer cet engagement, nous entendons en faire largement l'écho, sous la bannière « **pas à pas** » : un **langage commun** et intelligible pour tout ce qui a trait à la durabilité. 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. De cette manière, nos efforts en matière de durabilité sont immédiatement reconnaissables et nous procurons par la même occasion aux consommateurs et aux collaborateurs des outils qui leur permettront d'**opérer intuitivement de meilleurs choix, en connaissance de cause**. Notre approche se démarque, elle motive et inspire le consommateur et accroît la confiance qu'il place en Colruyt Group.

### 3 moteurs pour nous organiser

« Créer ensemble une valeur ajoutée durable », telle est l'essence de notre mission. Afin de suivre le thème en permanence au sein de l'entreprise, nous avons scindé le domaine Durabilité en trois piliers : **Homme**, **Infrastructure** et **Produit**. Chacun de ces piliers décrit des aspirations quant à la voie que nous désirons emprunter. Cette culture de l'organisation a profondément imprégné la durabilité dans les fibres de Colruyt Group.







## 17 Objectifs de développement durables sur lesquels rendre compte

Fort de ses dix-sept **Objectifs de développement durable (ODD)**, l'agenda international en matière de durabilité des Nations Unies constitue une assise commune mondiale en réponse aux défis sociétaux. Ces ODD constituent un levier pour tous les pouvoirs publics, organismes ou particuliers désireux d'œuvrer à un monde plus durable. Le **consensus international** autour de l'agenda, des objectifs et de l'emploi des langues facilite le regroupement ciblé des forces et l'accomplissement de progrès conjoints, tant au niveau local qu'au niveau mondial.

Plus que jamais, le guide opérationnel du Groupe des Nations Unies pour le développement durable prend tout son sens : **« Ne pas faire de laissés-pour-compte. »** En effet, la crise du coronavirus n'a épargné aucun domaine des dix-sept objectifs et démontre dès lors toute l'importance et l'absolue nécessité de réaliser l'Agenda 2030.

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.

## Évaluation des incidences








Au travers de nos produits, services et initiatives, nous entendons créer une **valeur ajoutée durable et démontrable**. Afin d'évaluer et d'analyser nos incidences, puis d'élaborer des projets d'amélioration, nous souhaitons nous appuyer systématiquement sur des méthodologies scientifiquement étayées. Pour cette raison, nous recourons depuis quelques années déjà aux **techniques de calcul de l'empreinte environnementale**, telles que les méthodologies PEF (Product Environmental Footprint) et OEF (Organisation Environmental Footprint). Ces techniques nous permettent de passer au crible l'ensemble du cycle de vie de notre propre entreprise et de nos produits afin de mesurer notre incidence réelle. Nous entendons utiliser les données collectées et connaissances acquises pour perfectionner notre stratégie et affiner nos objectifs.

# Matérialité

Les ODD constituent à nos yeux un fil conducteur essentiel à la réalisation de nos ambitions durables. À partir de cette année, nous raccrocherons intégralement notre rapport de durabilité à l'Agenda 2030.

Au départ des dix-sept Objectifs de développement durable, nous avons retenu **sept ODD** sur lesquels l'action de notre entreprise – par sa spécificité – aura le plus d'incidence.

## Voici nos ODD les plus matérialisés :

-  ODD 2 Faim « zéro »
-  ODD 3 Bonne santé et bien-être
-  ODD 6 Eau propre et assainissement
-  ODD 7 Énergie propre et d'un coût abordable
-  ODD 8 Travail décent et croissance économique
-  ODD 12 Consommation et production responsables
-  ODD 13 Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques

Naturellement, nous ne délaissions pas pour autant les autres ODD. Ainsi, nous considérons que les **objectifs 16 (Paix, justice et institutions efficaces)** et **17 (Partenariats pour la réalisation des objectifs)** constituent des leviers pour la réalisation de tous les autres ODD. Le groupe œuvre en étroite collaboration avec l'ensemble de ses partenaires et fournisseurs, toujours dans le respect mutuel et sur la base du dialogue et de la confiance.

Les objectifs exposés dans le présent rapport s'appliquent à Colruyt Group en Belgique, puisque plus de 90% de ses activités y sont concentrées. Notre groupe ambitionne d'élargir ce champ d'application dans les années à venir. Lorsque nous nous référons aux termes « exercice » et « 2020 », nous renvoyons à l'année comptable 2020/21 (du 1<sup>er</sup> avril 2020 au 31 mars 2021 inclus). Par « produits », nous entendons les produits de marques propres.



Le rapport de durabilité complet est exposé au chapitre Corporate sustainability à partir de la page 162. 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.

# La continuité, en période de pandémie également

**La pandémie de coronavirus a marqué de son empreinte l'exercice 2020/21 à bien des égards. En cette période de turbulences, nous sommes néanmoins parvenus à assurer la continuité, en premier lieu du ravitaillement. Parallèlement, nous avons soigné nos relations privilégiées avec des dizaines de milliers de clients et de nombreux partenaires. Jamais nous n'avons cessé d'aller de l'avant ni d'investir dans nos collaborateurs et dans notre avenir.**

L'ensemble de nos **magasins alimentaires** est resté opérationnel durant toute la période, même si de rares fermetures temporaires pour cause de maladie ou de quarantaine étaient à déplorer au premier semestre 2020. Pourtant, le quotidien des collaborateurs n'est jamais revenu véritablement à la normale en raison des fréquents changements de réglementation en matière d'heures d'ouverture, du nombre de clients autorisés, de port obligatoire du masque buccal ou encore de l'arrêt temporaire de la vente de produits non alimentaires lors de la fermeture des magasins non essentiels. Tout au long de l'année, ils furent plus de mille collaborateurs de tout le groupe à prêter main-forte à la vente pour absorber les pics d'affluence.

Après la charge de travail exceptionnelle induite par des achats massifs en mars et avril 2020, l'activité des magasins s'est progressivement stabilisée, notamment du fait que les clients se sont tournés en très grand nombre vers le webshop Collect&Go.

Les webshops de nos **magasins non alimentaires** ont eux aussi enregistré une énorme croissance, à

plus forte raison durant les périodes de fermeture totale des magasins. Les boutiques en ligne sont parvenues en un temps record à proposer des solutions créatives et de nouveaux services, tels que les conseils à distance, le Click&Collect ou la livraison à domicile. Seul un nombre limité de collègues s'est retrouvé au chômage temporaire, nombre d'entre eux ayant été employés dans nos magasins alimentaires, centres logistiques ou ateliers de production, où tous ces travailleurs s'employaient, dans l'ombre, généralement sans relâche, au maintien des activités. Et leurs fabuleux efforts, de même que l'inébranlable solidarité qui les a soudés, ont délivré des résultats au-delà de toute attente.

En reconnaissance de leurs performances hors du commun, nous avons gratifié nos collaborateurs de la vente, de la logistique et de la production de primes, chèques-repas et autres congés payés supplémentaires. Voilà comment plus de 500 magasins du groupe en Belgique ont laissé leurs portes fermées le samedi 2 janvier 2021. De fin février 2020 au mois de juin 2021 inclus, cette

gratification représente un **effort financier** de quelque 40 millions d'euros, soit l'équivalent d'un salaire mensuel médian net supplémentaire pour chaque collaborateur concerné.

Afin de garantir la **sécurité** des clients et des collaborateurs de manière optimale, nous avons respecté au pied de la lettre les directives imposées par les autorités. Nous avons tracé un cadre à l'attention de nos collaborateurs de magasin en vue de la mise en œuvre optimale des mesures sanitaires évolutives, mais avons également fait part aux autorités de notre retour sur le caractère applicable des mesures, généralement en étroite concertation avec la Fédération du commerce Comeos. Nous nous sommes souvent montrés plus stricts que le cadre légal. Ainsi, nous avons distribué à nos clients des poignées amovibles pour caddie et mis des masques buccaux gratuits à la disposition de nos collaborateurs. Nous avons par ailleurs mis au point de nombreux dispositifs de protection, comme les écrans en plexi et les colonnes de désinfection particulièrement pratiques dans les magasins.

Si le contact quotidien avec les clients s'est quelquefois révélé compliqué pour les collaborateurs de la vente, nos collaborateurs de bureau ont été confrontés à des défis d'un autre ordre en raison du télétravail obligatoire. Voilà pourquoi notre offre de formations s'est recentrée dès la mi-2020 sur le





**bien-être** mental et l'autoprise en charge, durant le travail comme dans la sphère privée. Nous avons organisé des cours d'assertivité et de gestion du stress, en plus des ateliers dédiés à la résilience, des promenades en groupe en pleine nature et autres sessions de yoga et de méditation en ligne. Notre service Le Relais a pris l'initiative d'appeler de nombreux collaborateurs de façon proactive et élargi ses heures d'ouverture afin de prêter davantage encore une oreille attentive aux personnes en difficulté.

Par ailleurs, nous avons mis tout en œuvre pour maintenir les **événements annuels**, le cas échéant sous une forme adaptée aux circonstances. Plus de 470 lauréats du travail ont été gratifiés d'un événement en ligne, d'une médaille, d'un chèque-cadeau, de fleurs, d'un colis-surprise et d'un journal souvenir. En raison de la forte demande de sang, la collecte annuelle a été maintenue, de même que la vaccination gratuite contre la grippe, en priorité pour les collaborateurs âgés de plus de 50 ans. Nous avons

reporté les élections sociales de mai à novembre 2020 et permis le vote par correspondance. Les festivités de fin d'année entre collègues ont été annulées et en compensation, chaque collaborateur a reçu une carte de vœux personnalisée de Jef Colruyt ainsi qu'un magnifique *bouquet de fleurs*.

En dépit du temps et de l'énergie consacrés au maintien de nos activités, nous avons continué à nous intéresser au monde extérieur et lancé de nombreuses **initiatives sociales** accueillies chaleureusement. Ainsi, nous avons distribué gratuitement des kits de couture parmi nos clients et nos collaborateurs pour leur permettre de confectionner 150.000 masques buccaux en faveur de 600 institutions de soins et 50.000 unités pour le compte de Special Olympics Belgium. Notre groupe a livré des marchandises au domicile des collaborateurs des soins de santé et réparé gratuitement leurs vélos. Nous avons contribué activement au don supplémentaire de 460.000 repas aux Banques Alimentaires et fourni 19.000 kits

d'hygiène pour les camps d'été des mouvements de jeunesse.

Durant le dernier exercice également, nous avons maintenu nos **recrutements**, de préférence sur la base de contrats pérennes à temps plein et à durée indéterminée. Après l'apparition de la pandémie, les priorités ont été rapidement redéfinies pour l'ensemble des offres d'emploi afin de pallier l'urgence de la nouvelle situation. Afin d'alléger quelque peu la charge de travail de nos collaborateurs attirés à l'approche du nouvel an, nous avons lancé fin octobre un appel national aux personnes au chômage temporaire. Plus de 5.000 candidats se sont présentés en une semaine à peine. À l'issue d'une procédure de sélection accélérée, quelque 1.500 d'entre eux étaient employés (temporairement) dans les magasins deux semaines plus tard.

Enfin, le groupe s'est associé à de nombreuses autres entreprises pour apporter son soutien à l'initiative **« Plus forts que le coronavirus »**, une campagne qui remercie chaque intervenant pour les efforts déployés, des travailleurs aux entrepreneurs et des étudiants aux retraités. Colruyt Group est d'ores et déjà reconnaissant pour les opportunités et les défis concrétisés l'année passée. Par ailleurs, nous sommes convaincus que notre nature optimiste nous permettra toujours de trouver le courage, la force et la créativité entrepreneuriale nécessaires pour parvenir à traverser des périodes difficiles.

# Rapport de gestion

Le chiffre d'affaires croît de 3,7%

Le résultat net hors effets uniques augmente légèrement

## L'évolution de nos résultats de cet exercice a été influencée par des effets spécifiques :

- Effets divers découlant de la **crise sanitaire liée à la pandémie de COVID-19** depuis la fin de l'exercice 2019/20.  
Les magasins d'alimentation ont traité des volumes plus élevés et ont de nouveau rempli par ce biais leur rôle essentiel dans la chaîne alimentaire. Les magasins non-food ainsi que les activités liées au foodservice et aux carburants ont connu une baisse de leur chiffre d'affaires pendant la crise. Le groupe a pris des mesures dans l'ensemble de ses établissements afin d'assurer tant le fonctionnement opérationnel que la sécurité et la santé de ses collaborateurs ainsi que de ses clients. Par ailleurs, nous avons assumé notre rôle sociétal par le biais entre autres de dons de nourriture et de masques buccaux.  
L'effet de la COVID-19 n'a toutefois pas pu être isolé de manière univoque au cours de cet exercice.
- Apport d'actifs liés aux activités d'énergie éolienne renouvelable d'**Eoly** à la holding énergétique Virya Energy, donnant lieu à un effet positif unique de EUR 31 millions durant l'exercice 2020/21.  
Au second semestre de l'exercice précédent, apport de la participation dans **Parkwind** (énergie éolienne offshore) dans Virya Energy, donnant lieu à un effet positif unique de EUR 45 millions durant l'exercice 2019/20.  
Ces transactions n'ont pas d'effet significatif sur l'état des flux de trésorerie.
- Acquisition de 100% des actions de **Joos Hybrid** et augmentation de la participation dans **The Fashion Society**.  
Joos Hybrid offre aux entreprises des solutions totales hybrides pour la gestion des documents et des communications. The Fashion Society (anciennement Fraluc Group) regroupe les chaînes de vêtements ZEB, PointCarré, The Fashion Store et ZEB For Stars.  
Ils sont tous deux intégralement consolidés depuis août 2020, ce qui a renforcé la croissance du chiffre d'affaires. L'effet sur le résultat d'exploitation et le résultat net de l'exercice 2020/21 était limité.
- Arrêt de la vente de l'assortiment non alimentaire généraliste par le biais du site web Collishop. En opérant ce choix, le groupe pourra se concentrer et miser sur une **spécialisation plus poussée au sein des activités non-food** entre autres de Dreamland, Dreambaby et Bike Republic (anciennement Fiets!), et permettre ainsi une croissance durable au moyen d'une approche multicanale.  
L'arrêt des ventes non alimentaires sur le site web Collishop a influencé négativement la croissance du chiffre d'affaires. L'effet sur le résultat d'exploitation et le résultat net de l'exercice 2020/21 était limité.

## Chiffres-clés consolidés

(en millions EUR)	1/04/2020 - 31/03/2021 <sup>(1)</sup>	1/04/2019 - 31/03/2020 <sup>(2)</sup>	Évolution
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>9.931</b>	<b>9.581</b>	<b>+3,7%</b>
<b>Bénéfice brut</b>	<b>2.792</b>	<b>2.565</b>	<b>+8,9%</b>
% du chiffre d'affaires	28,1%	26,8%	
<b>Cash-flow d'exploitation (EBITDA)</b>	<b>850</b>	<b>807</b>	<b>+5,4%</b>
% du chiffre d'affaires	8,6%	8,4%	
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>523</b>	<b>511</b>	<b>+2,4%</b>
% du chiffre d'affaires	5,3%	5,3%	
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>521</b>	<b>561</b>	<b>-7,2%</b>
% du chiffre d'affaires	5,2%	5,9%	
<b>Bénéfice de l'exercice</b>	<b>416</b>	<b>431</b>	<b>-3,6%</b>
% du chiffre d'affaires	4,2%	4,5%	
<b>Bénéfice par action (en EUR) <sup>(3)</sup></b>	<b>3,06</b>	<b>3,14</b>	<b>-2,4%</b>

(1) Les résultats de l'exercice 2020/21 ont été influencés par la crise liée à la COVID-19, la consolidation intégrale de The Fashion Society et de Joos Hybrid (à partir d'août 2020) et l'arrêt des ventes non-food sur le site web Collishop (à partir d'octobre 2020).

(2) Les résultats de l'exercice 2019/20 ont été influencés par la crise liée à la COVID-19 à partir de la fin février 2020.

(3) Le nombre moyen pondéré d'actions en circulation est de 135.503.424 pour l'exercice 2020/21, contre 137.279.011 pour l'exercice 2019/20.

## Compte de résultats consolidé

Le **chiffre d'affaires** du groupe a augmenté de 3,7% pour atteindre plus de EUR 9,9 milliards en 2020/21. Les activités liées aux carburants de DATS 24 ont vu leur chiffre d'affaires diminuer. Hors carburants, le chiffre d'affaires a progressé de 6,4%. L'évolution du chiffre d'affaires a été influencée par la crise liée à la COVID-19 (à la fois à la fin 2019/20 et en 2020/21), la consolidation intégrale de The Fashion Society et de Joos Hybrid ainsi que l'arrêt des ventes non alimentaires sur le site web Collishop.

Le chiffre d'affaires alimentaire en Belgique a progressé plus lentement que celui de l'ensemble du marché car proportionnellement, Colruyt Group dispose de moins de magasins de proximité que la moyenne du marché. Durant la crise sanitaire de la COVID-19, les concepts de magasin de proximité ont vu leur chiffre d'affaires augmenter davantage que les autres formules de magasins. De ce fait, la part de marché de Colruyt Group en Belgique (Colruyt Meilleurs Prix, OKay et Spar) a diminué à 31,3% durant l'exercice 2020/21 (32,1% en 2019/20).

La **marge brute** a augmenté à 28,1% du chiffre d'affaires. Hors carburants, elle a connu une hausse de 71 points de base. L'évolution de la marge s'explique principalement par une pression promotionnelle moindre au début de l'exercice (interdiction des promotions et des réductions dans les supermarchés belges), divers effets de l'éventail de produits, des provisions liées à la COVID-19, des améliorations opérationnelles ainsi que la consolidation intégrale de The Fashion Society et de Joos Hybrid.

Les coûts opérationnels nets sont passés de 18,4% à 19,6% du chiffre d'affaires. L'augmentation s'explique principalement par la COVID-19 et les investissements opérés résolument dans le personnel, les produits de marques maison, les canaux de distribution et les projets de conversion. En 2020/21, le pourcentage a également été influencé par la diminution du chiffre d'affaires des activités liées aux carburants ainsi que la consolidation intégrale de The Fashion Society et de Joos Hybrid.

Les coûts liés à la COVID-19 portaient principalement sur les différentes mesures prises en vue de garantir la sécurité et la santé des collaborateurs et des clients. Par ailleurs, en remerciement des efforts fournis, nous avons octroyé une rémunération et des jours de congé supplémentaires aux collaborateurs de la vente, de la logistique et de la production, pour un montant estimé à EUR 40 millions durant la crise sanitaire de la COVID-19 (de la fin février 2020 à juin 2021). Des collaborateurs internes et externes sont allés prêter main-forte dans les magasins d'alimentation ainsi que dans les départements logistiques et de production.

À la fin mars 2021, Colruyt Group comptait 31.189 collaborateurs (équivalents temps plein). La hausse de 2.133 équivalents temps plein par rapport au 31 mars 2020 s'explique en partie par l'acquisition de The Fashion Society et de Joos Hybrid. L'apport des activités d'énergie éolienne renouvelable d'Eoly dans la holding énergétique Virya Energy a donné lieu à un effet positif unique de EUR 31 millions au premier semestre de l'exercice 2020/21.



**Le cash-flow d'exploitation (EBITDA)** représentait 8,6% du chiffre d'affaires. Abstraction faite de la plus-value réalisée sur l'apport d'Eoly Energy, la marge EBITDA s'élevait à 8,3% du chiffre d'affaires (8,4% en 2019/20). L'augmentation de la marge brute a été neutralisée par la hausse des coûts opérationnels.

Les amortissements et pertes de valeur ont enregistré une hausse de EUR 32 millions. L'augmentation s'explique principalement par la consolidation intégrale de The Fashion Society et de Joos Hybrid (EUR 15 millions) ainsi que par les investissements continus dans les magasins, les centres de distribution et les programmes de transformation.

**Le résultat d'exploitation (EBIT)** se montait à EUR 523 millions, soit 5,3% du chiffre d'affaires en 2020/21. Abstraction faite de la plus-value réalisée sur l'apport d'Eoly Energy, la marge EBIT s'élevait à 5,0% du chiffre d'affaires (5,3% en 2019/20).

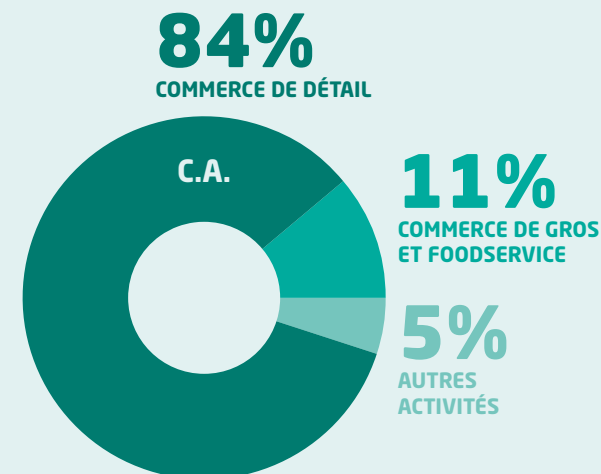
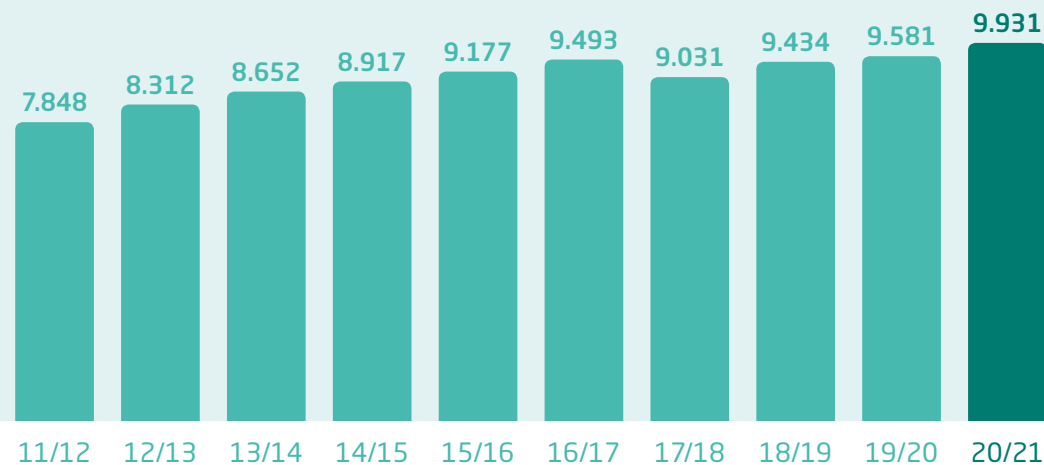
La quote-part dans le résultat des participations a diminué à EUR -4 millions en 2020/21 (EUR 52 millions en 2019/20).

Virya Energy a vu son résultat augmenter au premier semestre et diminuer au second, principalement à la suite d'effets uniques. Au cours du second semestre 2019/20, l'apport de Parkwind (énergie éolienne offshore) dans Virya Energy a donné lieu à un effet positif unique de EUR 45 millions sur le résultat de Colruyt Group. The Fashion Society et Vendis Capital ont vu leurs résultats diminuer en raison principalement de la COVID-19. Depuis août 2020, The Fashion Society est intégralement consolidée et n'est plus comptabilisée en tant que coentreprise selon la méthode de mise en équivalence.

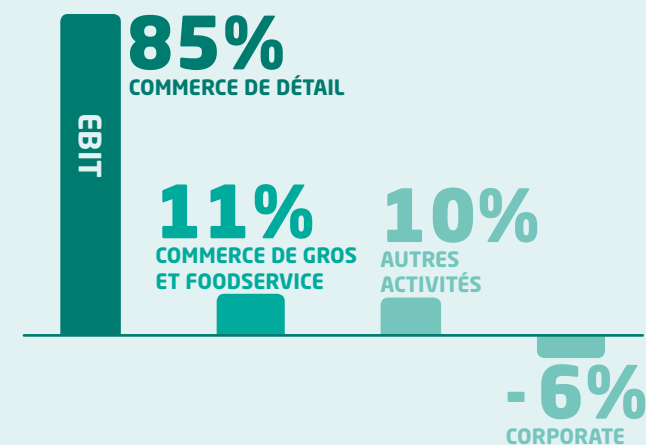
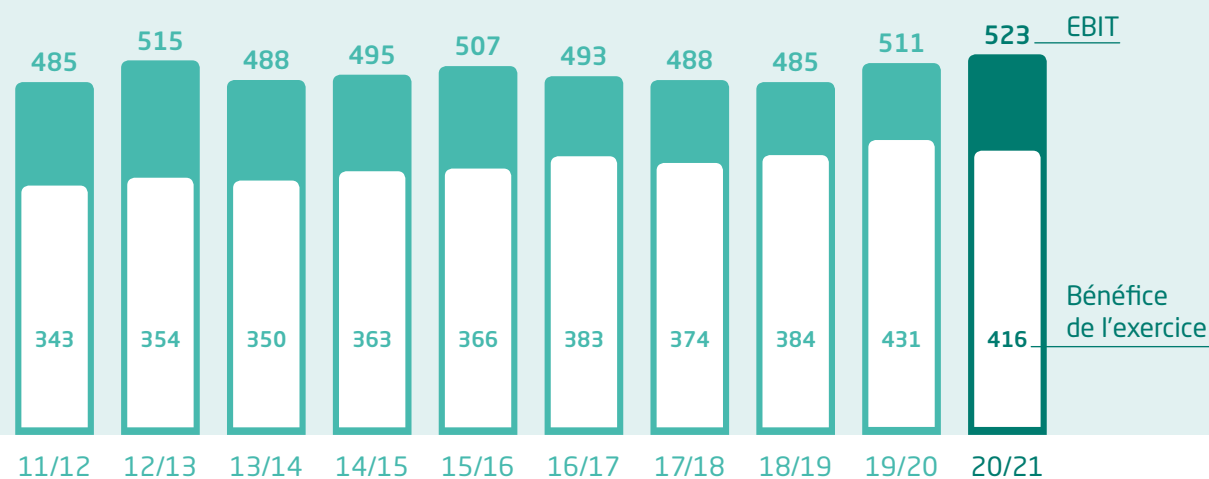
Le taux d'imposition effectif se montait à 20,0% et a été influencé par la réforme de l'impôt des sociétés en Belgique, les investissements dans des projets d'innovation et de conversion et l'apport d'Eoly Energy.

Le **bénéfice de l'exercice** s'élevait à EUR 416 millions (4,2% du chiffre d'affaires). **Abstraction faite de la plus-value réalisée sur l'apport d'Eoly Energy, le résultat net se montait à EUR 385 millions, soit 3,9% du chiffre d'affaires, en 2020/21** (EUR 380 millions hors effets uniques, soit 4,0% du chiffre d'affaires, en 2019/20).

## 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 5,2% pour atteindre EUR 8.308 millions. Le chiffre d'affaires a été influencé par la crise liée à la COVID-19 (à la fois à la fin 2019/20 et en 2020/21), l'arrêt des ventes non alimentaires sur le site web Collishop à partir d'octobre 2020 et la consolidation intégrale de The Fashion Society. Abstraction faite de The Fashion Society, le chiffre d'affaires du commerce de détail a augmenté de 3,8%. Les activités de détail représentaient 83,7% du chiffre d'affaires consolidé en 2020/21.

La progression du **chiffre d'affaires du commerce de détail alimentaire** s'explique principalement par l'expansion et par la hausse des volumes (offline et online) pendant la crise liée à la COVID-19. À la fin de l'exercice précédent, à savoir au début de la crise sanitaire, les magasins alimentaires en Belgique, en France et au Grand-Duché de Luxembourg avaient déjà connu des hausses importantes de leur chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires de **Colruyt en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg** a augmenté de 3,0%. Colruyt Meilleurs Prix a poursuivi ses investissements dans la rénovation des magasins existants et a

également ouvert quatre nouveaux magasins Colruyt. La crise de la COVID-19 a entraîné une hausse des volumes de vente, à la fois hors ligne et en ligne. L'arrêt des ventes non alimentaires sur le site web Collishop a influencé négativement la croissance du chiffre d'affaires à partir d'octobre 2020.

Colruyt Meilleurs Prix honore la promesse de marque au quotidien en garantissant le meilleur prix pour chaque article (10.500 références alimentaires et 7.500 références non alimentaires), à chaque instant. Les réductions de prix et les promotions des autres acteurs du marché sont immédiatement prises en compte dans les prix de vente.

**OKay, Bio-Planet et Cru** ont enregistré une hausse de leur chiffre d'affaires global de 12,5%, portée principalement par l'expansion et la hausse des volumes durant la crise de la COVID-19. OKay, la chaîne de magasins de proximité où les clients peuvent effectuer leurs courses quotidiennes de manière rapide, facile et bon marché, a ouvert cinq nouveaux magasins. OKay a poursuivi le déploiement de son nouveau concept de magasin et continue à miser sur des produits de commodité ainsi que sur plus de 4.500 produits frais de qualité. Bio-Planet demeure la pionnière du groupe en termes de durabilité, de produits biologiques et d'alimentation saine, et propose plus de 6.000 produits biologiques et écologiques.

Bio-Planet entend faciliter encore l'accès à une alimentation réfléchie et saine et continue également à miser sur des produits belges et locaux.

Les marchés Cru situés à Overijse, Gand et Anvers ont continué à œuvrer à la croissance de leur chiffre d'affaires et à leur efficacité opérationnelle en 2020/21. Les produits artisanaux (850 références) et l'expérience client, combinés au savoir-faire, y occupent une place de choix.

Le chiffre d'affaires de **Colruyt en France** a augmenté de 7,2%, hors carburants. La croissance du chiffre d'affaires s'explique principalement par la croissance organique, découlant en partie de la pandémie de COVID-19, et l'expansion. Colruyt Prix-Qualité est un supermarché de proximité bien organisé où les clients trouvent tout ce dont ils ont besoin dans le cadre de leurs courses quotidiennes et hebdomadaires. Colruyt Group continue à investir résolument dans ses activités de commerce de détail en France en rénovant des magasins existants, en ouvrant de nouveaux magasins et en doublant la capacité logistique au cours des années à venir. Ainsi, un nouveau centre de distribution a notamment été mis en service à proximité de Nancy en avril 2021. Les activités liées aux carburants de DATS 24 en France ont vu leur chiffre d'affaires diminuer durant la crise de la COVID-19. Carburants compris, le chiffre d'affaires de Colruyt en France a augmenté de 1,6%.



Le **commerce de détail non-food** a vu son chiffre d'affaires augmenter de 37,6% par rapport à l'exercice précédent, principalement en raison de la consolidation intégrale de The Fashion Society. À la suite de la crise liée à la COVID-19, tous les magasins non essentiels en Belgique, y compris les enseignes non alimentaires de Colruyt Group, ont dû fermer temporairement leurs portes (du 18 mars au 10 mai 2020 inclus, ainsi qu'en novembre 2020).

Le chiffre d'affaires global des magasins **Dreamland, Dreambaby et Bike Republic** (anciennement Fiets!) a diminué de 2,7% en raison des fermetures obligatoires des magasins. Le chiffre d'affaires en ligne, qui est comptabilisé au sein de l'enseigne où les marchandises sont enlevées, a enregistré une forte croissance.

Colruyt Group a augmenté sa participation dans **The Fashion Society** (anciennement Fraluc Group) de 68% à 98%. Par conséquent, The Fashion Society, la holding qui regroupe les chaînes de vêtements ZEB, PointCarré, The Fashion Store et ZEB For Stars, est intégralement consolidée depuis août 2020. La chaîne multimarque compte 114 magasins en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg ainsi que deux magasins en France. Les quatre concepts de magasin sont complémentaires, couvrent un vaste spectre du marché de la mode et s'adressent à divers groupes cibles.

Colruyt Group investit et innove résolument dans son

### **commerce en ligne et ses applications numériques.**

La croissance des ventes en ligne (tant alimentaires que non alimentaires) s'est accélérée en 2020/21 en raison notamment de la COVID-19. 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 et a poursuivi l'augmentation de sa capacité au cours de l'exercice 2020/21. L'inauguration d'un nouveau centre de distribution e-commerce pour Collect&Go en Belgique est planifiée à l'automne 2021. Depuis mai 2020, Collect&Go teste la livraison à domicile de courses par l'intermédiaire d'un réseau de voisins livreurs. Depuis le début de la crise liée à la COVID-19, nous testons encore plus de services d'enlèvement et de livraison temporaires, entre autres auprès des marchés Cru.

À la fin mars 2021, nous avons lancé Deals!, la plateforme promotionnelle en ligne proposée par l'intermédiaire de Collect&Go. Chaque semaine, les clients y trouveront de nouvelles promotions intéressantes sur les achats en grandes quantités.

L'**innovation** et la **durabilité** constituent toujours des priorités du groupe. Nous sommes une référence en matière d'entrepreneuriat durable et une source d'inspiration sur le plan de la consommation réfléchie. Nous y œuvrons pas à pas par le biais de nombreux partenariats et initiatives.

En ce qui concerne l'agriculture, le groupe continue

à miser sur l'ancrage belge, le savoir-faire et la transparence des filières. En mars 2021, nous avons introduit l'Éco-Score, qui reflète l'empreinte environnementale d'un produit et vient compléter le Nutri-Score. Par ce biais, nous entendons encourager les clients à consommer en connaissance de cause, tant en matière d'environnement (Éco-Score) que de santé (Nutri-Score). Durant les 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 11,7% pour atteindre EUR 1.075 millions et a été influencé par la crise sanitaire de la COVID-19 (tant à la fin 2019/20 qu'en 2020/21). Ces activités représentaient 10,8% du chiffre d'affaires du groupe au cours de l'exercice 2020/21.

L'augmentation de 15,5% du chiffre d'affaires du **commerce de gros** s'explique par la hausse des volumes de vente en Belgique et en France, découlant principalement de la COVID-19. En Belgique, les magasins Spar Colruyt Group continuent à se profiler comme des magasins de proximité agréables pour tous les achats du quotidien grâce à un vaste assortiment de produits frais, un service personnalisé et des prix serrés. La rentabilité des entrepreneurs Spar demeure l'une des meilleures sur le marché.

Colruyt Group opte systématiquement pour une collaboration étroite à long terme avec les entrepreneurs indépendants et entend développer davantage son réseau performant d'indépendants en Belgique et en France durant les années à venir.

Solucious, le spécialiste du **foodservice** au sein de Colruyt Group, 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. Solucious se distingue par sa convivialité, son vaste assortiment, ses livraisons rapides et fiables et ses prix transparents. Le chiffre d'affaires de Solucious a diminué de 13,4% en 2020/21. La crise sanitaire liée à la COVID-19 a entraîné un recul des livraisons à l'horeca, principalement.

Durant cette crise, Solucious a contribué, au départ de son rôle sociétal, à différentes initiatives de soutien du secteur des soins de santé et des mouvements de jeunesse. Entre mars et mai 2020, Solucious a livré directement des courses, sans frais supplémentaires, dans plus de dix grands hôpitaux belges afin de soutenir les professionnels de la santé. À la fin 2020 et en 2021, le spécialiste du foodservice a également livré des courses à domicile au personnel soignant hospitalier et non hospitalier.

Par ailleurs, Solucious mise sur l'innovation et a commencé à déployer une application pour ses

livreurs en 2021. Solucious est le premier acteur du foodservice en Belgique à numériser la gestion administrative et l'établissement des rapports de son processus de livraison. Son objectif est de poursuivre son développement de manière efficace et orientée client.

### Autres activités

Au cours de l'exercice 2020/21, le chiffre d'affaires des autres activités a diminué de 24,2% pour s'établir à EUR 547 millions. Ces activités représentaient 5,5% du chiffre d'affaires consolidé.

Ce secteur comprend essentiellement le chiffre d'affaires des stations **DATS 24** en Belgique. Le chiffre d'affaires de DATS 24 a enregistré une diminution de plus de 25% à la suite de baisses de prix et de volume pendant la crise de la COVID-19.

Le réseau de DATS 24 compte à présent plus de 80 stations CNG, une station à hydrogène publique et plus de 120 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 dans des carburants alternatifs durables et l'énergie verte durant les années à venir, notamment par la construction de stations à hydrogène publiques supplémentaires.

Depuis avril 2021, les clients peuvent également se fournir en gaz naturel et en électricité verte belge auprès de DATS 24, qui fournit donc de l'énergie sur la route, à domicile et au travail.

Le chiffre d'affaires des **solutions d'impression et de gestion documentaire** porte sur les activités de Symeta et de Joos Hybrid (conjointement Symeta Hybrid). En août 2020, Colruyt Group a acquis 100% des actions de Joos Hybrid. Joos Hybrid fournit des solutions totales hybrides en matière de gestion de documents et de communication, et soutient dès lors des grandes entreprises, des PME et diverses organisations dans leur transformation numérique. Cette reprise s'inscrit dans le cadre de notre ambition de répondre à l'évolution des besoins du consommateur et dans nos investissements permanents dans l'optimisation des processus et la numérisation. Les activités de Joos Hybrid sont complémentaires à celles de Symeta, notre spécialiste de l'impression et de la gestion documentaire.

Colruyt Group est actionnaire majoritaire de la holding énergétique **Virya Energy**, qui est active dans la production d'énergie durable, particulièrement l'énergie éolienne offshore et onshore. Virya Energy se concentre sur le développement, le financement, la construction et l'exploitation de sources d'énergie renouvelable, et ambitionne une expansion internationale. La holding énergétique détient des

participations entre autres dans Parkwind, Eurowatt et Eoly Energy.

En avril 2020, Virya Energy a augmenté sa participation dans Parkwind (énergie éolienne offshore) à 100%. Eoly Energy (énergie éolienne onshore) a été intégré dans la holding énergétique en mai 2020. En février 2021, Virya Energy a augmenté sa participation dans Eurowatt (énergie éolienne onshore) à 100%.

## État consolidé de la situation financière

La valeur comptable nette des **immobilisations corporelles et incorporelles** a augmenté de EUR 323 millions pour atteindre EUR 2.979 millions. La hausse est principalement l'effet net des nouveaux investissements (EUR 469 millions), de la consolidation intégrale de The Fashion Society et de Joos Hybrid (EUR 173 millions) et des amortissements (EUR 323 millions).

Colruyt Group poursuit résolument ses investissements dans ses canaux de distribution, sa logistique et ses départements de production, dans des énergies renouvelables et dans des programmes de transformation innovants visant le long terme.

Durant l'exercice 2020/21, **Virya Energy** a émis

des obligations convertibles que ses actionnaires, Colruyt Group et Korys, ont souscrites. L'émission s'inscrivait dans le cadre des projets d'expansion de Virya Energy. À la suite de la souscription, nos flux de trésorerie comprennent une sortie de EUR 97 millions (EUR 64 millions au premier semestre et EUR 33 millions au second semestre 2020/21). La souscription explique également la hausse des actifs financiers non courants par rapport à l'exercice précédent. Les obligations sont productives d'intérêts et 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.

La **trésorerie et les équivalents de trésorerie nets** s'élevaient à EUR 106 millions au 31 mars 2021 (déduction faite de financements à court terme de EUR 178 millions).

Les **capitaux propres** de Colruyt Group se chiffraient à EUR 2.527 millions à la fin de l'exercice et représentaient 48,6% du total du bilan.

La hausse des **passifs productifs d'intérêts** (courants et non courants) de EUR 313 millions s'explique principalement par des financements à court terme à la fin de l'exercice ainsi que par la consolidation intégrale de The Fashion Society et de Joos Hybrid (passifs liés à la norme IFRS 16 compris).

## Actions propres

En 2020/21, 1.068.520 actions propres ont été rachetées pour un montant de EUR 52,5 millions. En octobre 2020, 2.500.000 actions propres ont été détruites.

Après l'exercice, 452.765 actions ont été rachetées pour un montant de EUR 22,4 millions.

Au 11 juin 2021, Colruyt Group détenait 1.821.153 **actions propres**, soit 1,34% du nombre total d'actions émises.

## Événements postérieurs à la date de clôture

La **crise sanitaire liée à la COVID-19** a également des effets divers sur Colruyt Group après la clôture de l'exercice 2020/21. Nous continuons à prendre des mesures dans l'ensemble de nos établissements afin d'assurer la sécurité et la santé de leurs occupants ainsi que le fonctionnement opérationnel. Ces mesures font l'objet d'un suivi régulier et sont ajustées si nécessaire sur la base des informations les plus récentes. Les coûts liés aux mesures instaurées seront par ailleurs comptabilisés dans le compte de résultats de l'exercice 2021/22.

Entre le 27 mars et le 26 avril 2021, les achats n'étaient autorisés que sur rendez-vous dans



l'ensemble des magasins non essentiels en Belgique, parmi lesquels les enseignes non alimentaires de Colruyt Group.

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, nous n'avons pas connaissance d'informations qui donneraient lieu à une adaptation significative des résultats ou des notes.

En avril 2021, Colruyt Group a acquis 100% des actions de **Culinoa**. En tant que partenaire foodservice, Culinoa accompagne et soutient plus de 100 cuisines de collectivité en institutions de soins en Belgique. Les services offerts par Culinoa sont complémentaires à ceux déjà proposés par Solucious, le spécialiste de foodservice de Colruyt Group. Cet investissement nous permet de renforcer notre expertise en matière de foodservice, de répondre encore mieux aux besoins des institutions de soins et de soutenir un service de restauration de qualité en Belgique.

En avril 2021, Colruyt Group a acquis 100% des actions de la chaîne de fitness belge **JIMS**. Parallèlement aux 27 centres de fitness traditionnels et à la possibilité de suivre des cours collectifs, JIMS propose un coaching numérique. Cette acquisition s'inscrit dans le cadre de notre ambition de répondre aux besoins

du consommateur à différents stades de sa vie ainsi que dans le cadre de nos investissements continus en matière de santé.

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 de la COVID-19, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur les tendances macroéconomiques, concurrentielles ou autres attendues. Nous continuons à suivre de près les tendances pertinentes relatives aux évolutions du marché et au comportement des clients, et réagissons en conséquence si nécessaire.

Colruyt Group reste concentré sur le long terme et continuera à appliquer avec cohérence sa stratégie à long terme. 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.

Nous continuerons à maîtriser nos coûts opérationnels, tout en poursuivant résolument nos investissements dans le personnel, les produits de marques maison de qualité, l'efficacité, l'innovation, la

durabilité et les projets de conversion.

Colruyt Group prévoit que le résultat net consolidé de l'exercice 2020/21 (EUR 385 millions hors plus-value sur l'apport d'Eoly Energy) sera difficile à égaler au cours de l'exercice 2021/22. Nous soulignons que l'incertitude découlant de la crise sanitaire de la COVID-19 peut influencer nos prévisions de résultats pour l'exercice 2021/22.

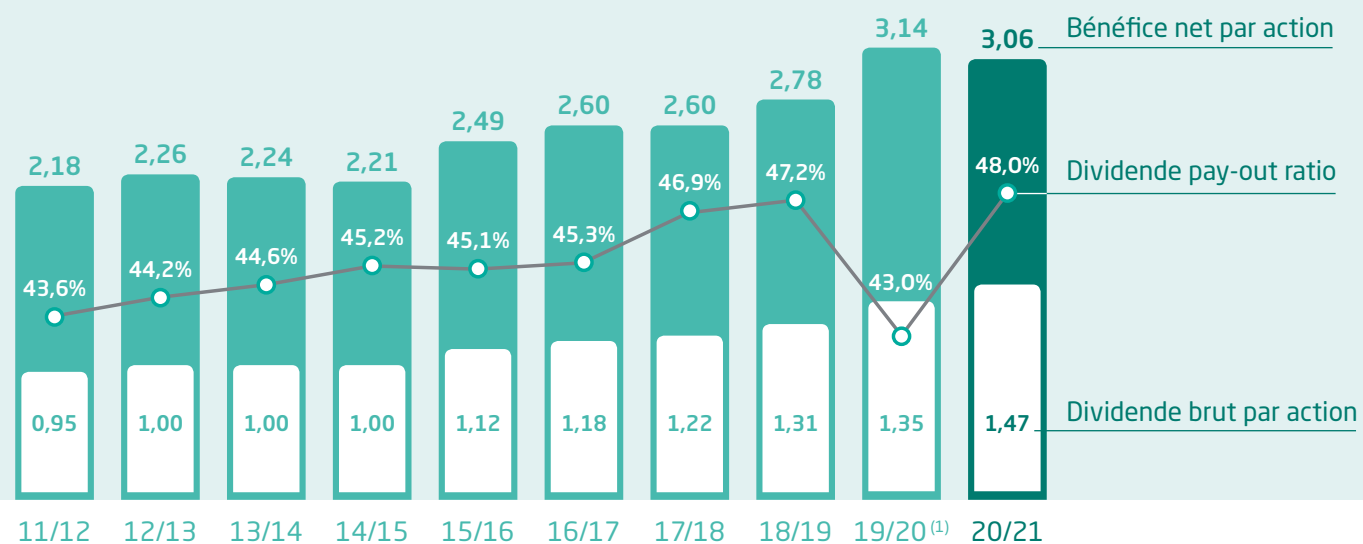
Nous prévoyons que l'acquisition de Culinoa, partenaire foodservice, et de la chaîne de fitness JIMS n'aura pas d'effet significatif sur le résultat net de Colruyt Group au cours de l'exercice 2021/22.

Colruyt Group commentera ses prévisions pour l'exercice 2021/22 à l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 septembre 2021.

## Dividende

Le Conseil d'administration proposera un **dividende brut** de EUR 1,47 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	EBIT
<b>Commerce de détail (Retail) <sup>(1)</sup></b>	<b>8.373</b>	<b>694</b>	<b>445</b>
Commerce de détail Food	7.960		
• Colruyt Belgique et Luxembourg <sup>(2)</sup>	6.258		
• OKay, Bio-Planet et Cru <sup>(3)</sup>	1.136		
• Colruyt France et DATS 24 France	566		
Commerce de détail Non-food <sup>(4)</sup>	348		
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	65		
<b>Commerce de gros et Foodservice <sup>(1)</sup></b>	<b>1.088</b>	<b>77</b>	<b>57</b>
Commerce de gros	966		
Foodservice	109		
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	13		
<b>Autres activités <sup>(1)</sup></b>	<b>557</b>	<b>63</b>	<b>51</b>
DATS 24 Belgique	532		
Printing & document management solutions <sup>(5)</sup>	16		
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	9		
<b>Éliminations entre secteurs opérationnels</b>	<b>- 87</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Corporate (non attribuées)</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>- 29</b>
<b>TOTAL Colruyt Group consolidé</b>	<b>9.931</b>	<b>850</b>	<b>523</b>

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

(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) Comprend le chiffre d'affaires des magasins Dreamland et Dreambaby ainsi que celui de Bike Republic et The Fashion Society (depuis le 1<sup>er</sup> août 2020).

(5) Comprend le chiffre d'affaires de Symeta et de Joos Hybrid (depuis le 1<sup>er</sup> août 2020).



# Principaux chiffres

## Investissements réalisés

(en millions EUR)	2020/21 <sup>(1)</sup>	2019/20 <sup>(1)</sup>
<b>I. Commerce de détail (Retail)</b>	<b>313</b>	<b>309</b>
Colruyt (Belgique et Luxembourg)	137	171
OKay, Bio-Planet et Cru	18	17
Dreamland, Dreambaby, Bike Republic et The Fashion Society <sup>(2)</sup>	8	7
Colruyt France et DATS 24 France	17	13
Autres et immobilier	134	101
<b>II. Commerce de gros et Foodservice</b>	<b>15</b>	<b>8</b>
Commerce de gros	5	4
Foodservice	1	1
Immobilier	9	3
<b>III. Autres activités <sup>(3)</sup></b>	<b>20</b>	<b>16</b>
<b>IV. Activités corporate non attribuées</b>	<b>121</b>	<b>77</b>
<b>Total Colruyt Group</b>	<b>469</b>	<b>410</b>

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

(2) Comprend The Fashion Society depuis août 2020.

(3) Comprend Joos Hybrid depuis août 2020. Durant l'exercice 2020/21, les activités d'énergie éolienne renouvelable d'Eoly ont été intégrées dans la holding énergétique Virya Energy.

EUR **469**  
millions  
d'investissements

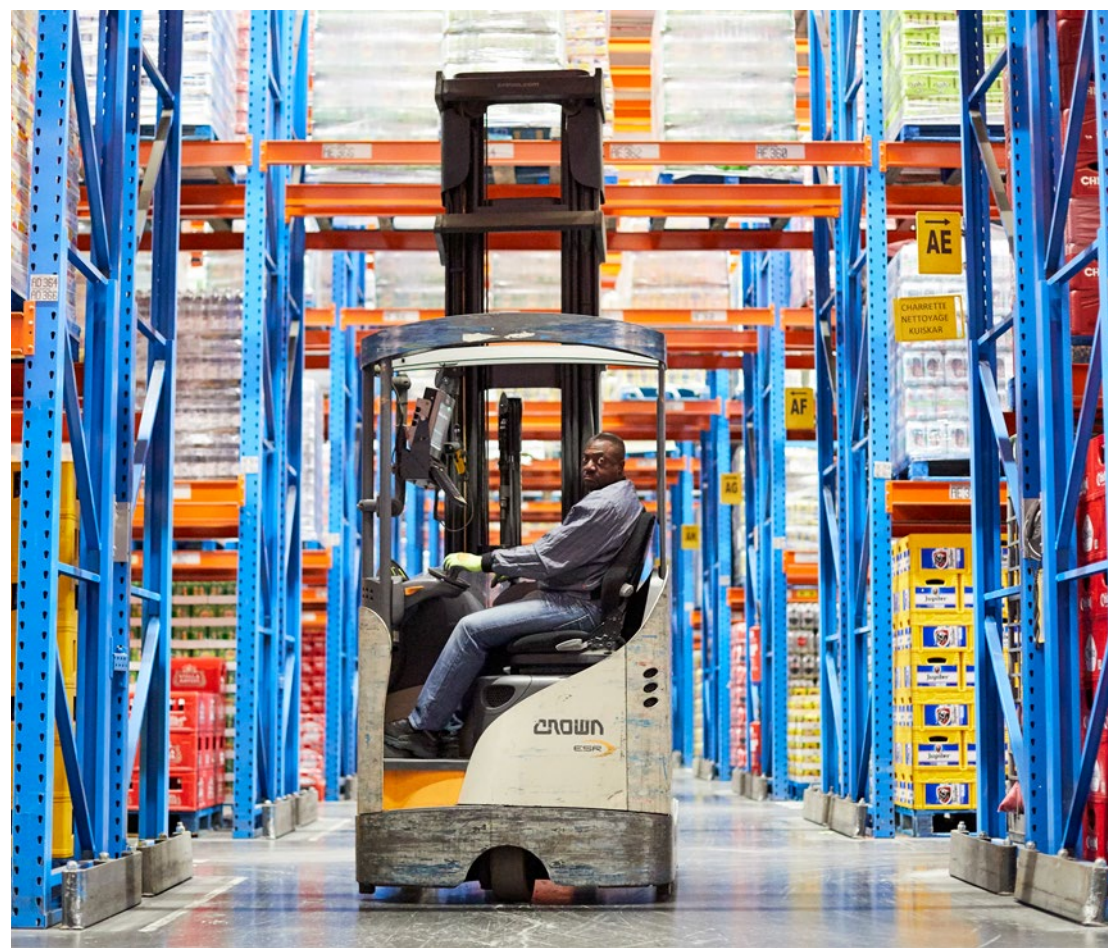
Les investissements réalisés en 2020/21 concernaient principalement :

- la construction et la modernisation de magasins en Belgique et en France
- 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
- les nouveaux centres de distribution e-commerce pour Collect&Go et Newpharma
- l'achat d'un nouveau bâtiment administratif
- l'énergie verte (panneaux solaires, hydrogène, CNG et bornes de recharge)
- 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 2021/22 un programme d'investissements situé entre **EUR 490 millions et EUR 520 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 continuera également à investir dans les nouveaux centres de distribution e-commerce pour Collect&Go et Newpharma, dans l'expansion de sa capacité logistique en France, dans la rénovation durable des bâtiments et dans le déploiement d'étiquettes de prix électroniques intelligentes chez OKay.

## Centres de production et de distribution

	m <sup>2</sup>	nombre
<b>Centres de production et de distribution</b>		
Belgique	606.700	24
France	64.417	4



## Magasins en gestion propre de Colruyt Group

		2020/21	2019/20	2018/19	2017/18	2016/17
<b>BELGIQUE ET LUXEMBOURG</b>						
<b>Colruyt</b>	- nombre	252	248	243	239	237
	- dont en location externe	22	19	19	19	19
	- en milliers de m <sup>2</sup>	444	437	426	414	403
<b>OKay</b>	- nombre	150	145	141	135	129
	- dont en location externe	32	29	30	25	26
	- en milliers de m <sup>2</sup>	89	86	82	80	75
<b>Bio-Planet</b>	- nombre	31	31	29	27	24
	- dont en location externe	15	15	15	13	12
	- en milliers de m <sup>2</sup>	20	20	19	18	16
<b>Cru</b>	- nombre	3	3	3	3	3
	- dont en location externe	2	2	2	2	2
	- en milliers de m <sup>2</sup>	2	2	2	2	2
<b>Dreamland</b>	- nombre	47	45	42	43	43
	- dont en location externe	16	15	15	15	15
	- en milliers de m <sup>2</sup>	83	80	76	80	79
<b>Dreambaby</b>	- nombre	30	29	29	26	24
	- dont en location externe	15	15	15	13	11
	- en milliers de m <sup>2</sup>	18	17	17	15	14
<b>Bike Republic</b>	- nombre	15	13			
	- dont en location externe	15	13			
	- en milliers de m <sup>2</sup>	18	16			
<b>The Fashion Society</b> <sup>(1)</sup>	- nombre	101				
	- dont en location externe	100				
	- en milliers de m <sup>2</sup>	99				
<b>FRANCE</b> <sup>(2)</sup>						
<b>Colruyt</b>	- nombre	91	87	85	78	74
	- dont en location externe	4	4	3	3	3
	- en milliers de m <sup>2</sup>	89	85	81	76	72
<b>Dreamland</b>	- nombre	0	0	0	2	2
	- dont en location externe	0	0	0	2	2
	- en milliers de m <sup>2</sup>	0	0	0	4	4

(1) The Fashion Society englobe les chaînes de magasins de vêtements ZEB, PointCarré, The Fashion Store et ZEB For Stars, et compte également 13 magasins en Belgique qui sont exploités par des franchisés.

(2) 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 2016/17 et 2017/18, il s'agit du nombre de magasins au 31 décembre, date de clôture.

## Principaux chiffres sur cinq ans

(En millions EUR)	2020/21	2019/20	2018/19	2017/18 <sup>(1)</sup>	2016/17
Chiffre d'affaires	9.931	9.581	9.434	9.031	9.493
Commerce de détail (Retail)	8.373	7.956	7.837	7.551	7.319
Commerce de gros et Foodservice	1.088	969	958	933	1.688
Autres activités	557	731	713	690	638
Inter-secteurs	- 87	- 75	- 73	- 143	- 152
Bénéfice brut	2.792	2.565	2.471	2.350	2.415
EBITDA	850	807	758	734	744
Marge EBITDA	8,6%	8,4%	8,0%	8,1%	7,8%
EBIT	523	511	485	488	493
Marge EBIT	5,3%	5,3%	5,1%	5,4%	5,2%
Bénéfice avant impôts	521	561	519	519	510
Impôts	105	130	135	145	126
Bénéfice net	416	431	384	374	383
Marge bénéficiaire nette	4,2%	4,5%	4,1%	4,1%	4,0%
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	708	830	565	497	537
Flux de trésorerie disponible	114	462	260	70	352
Total capitaux propres	2.527	2.359	2.208	2.042	2.140
Total du bilan	5.195	4.565	4.147	4.054	4.095
Investissements <sup>(2)</sup>	469	410	378	392	387
ROCE <sup>(3)</sup>	17,6%	18,5%	17,3%	18,9%	20,2%

(1) Les chiffres de l'exercice 2017/18 ne comprennent pas l'activité de foodservice française Pro à Pro.

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

(3) Hors IFRS 16.



## Principaux chiffres sur cinq ans (suite)

	2020/21	2019/20	2018/19	2017/18	2016/17
Capitalisation de marché à la fin de l'exercice	6.925	6.821	9.460	6.747	6.900
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	135.503.424	137.279.011	137.758.364	143.361.535	146.729.840
Nombre d'actions en circulation au 31/3	136.154.960	138.432.588	143.552.090	150.196.352	149.935.894
Bénéfice net par action (EPS)	3,06	3,14	2,78	2,60	2,60
Dividende brut par action	1,47	1,35	1,31	1,22	1,18
Rendement de dividende	2,89%	2,74%	1,99%	2,72%	2,56%
Nombre de collaborateurs	32.945	30.631	29.903	29.388	29.255
Nombre de collaborateurs en ÉTP	31.189	29.056	28.339	27.795	27.633
Nombre de magasins en gestion propre en Belgique, au Luxembourg et en France	720	601	572	553	536
Surface commerciale des magasins en gestion propre en milliers de m²	861	743	704	687	665
Entrepreneurs en Belgique, magasins affiliés en France (hors commerçants indépendants) et franchisés de la chaîne multimarque The Fashion Society	591	583	579	581	667

# Contributions cédées au Trésor belge en pourcentage de la valeur ajoutée

Au cours de l'exercice écoulé, toutes les sociétés belges de Colruyt Group ont cédé ensemble **EUR 952,6 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 318,4 millions.

## Cotisations versées au Trésor belge

	(En millions EUR)
Sécurité sociale <sup>(1)</sup>	353,8
Précompte professionnel sur les salaires <sup>(1)</sup>	136,9
Impôts des sociétés sur le résultat	73,9
Taxes liées aux produits (douane, accises)	338,6
Précompte mobilier	25,0
Précompte immobilier	11,7
Droits d'enregistrement, taxes communales et provinciales, et autres taxes fédérales	12,7
<b>Total</b>	<b>952,6</b>

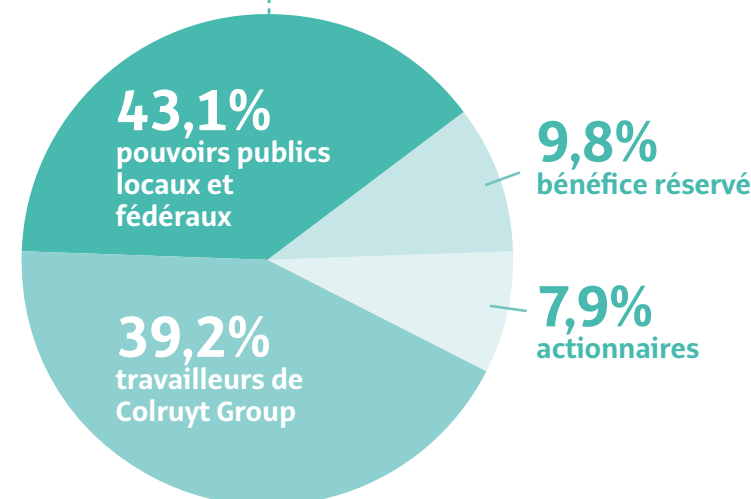
(1) Y compris les réductions de charges obtenues aux niveaux fédéral et régional.

## Répartition de la valeur ajoutée nette générée par Colruyt Group en Belgique

Toutes ces taxes ne pourraient être prélevées sans la création de valeur ajoutée par le groupe. La valeur ajoutée nette <sup>(1)</sup> générée par Colruyt Group en Belgique représente EUR 2,2 milliards. De ce montant, 43,1% vont aux divers pouvoirs publics locaux et fédéraux sous la forme de taxes, 39,2% sont versés aux travailleurs pour les prestations fournies, 7,9% vont aux actionnaires <sup>(2)</sup> et les 9,8% restants sont réinvestis dans le groupe en vue du financement des projets futurs.

(1) Les accises payées ont été intégrées à la valeur ajoutée nette afin que la contribution totale au Trésor s'élevant à EUR 952,6 millions puisse s'exprimer intégralement en pourcentage de la valeur ajoutée nette ainsi corrigée.

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

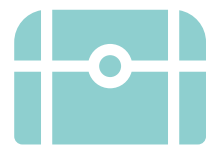




**861.000 m<sup>2</sup>**  
de surface commerciale  
en gestion propre

**591**  
entrepreneurs  
indépendants

en Belgique, magasins affiliés  
en France (hors commerçants  
indépendants) et franchisés  
de The Fashion Society

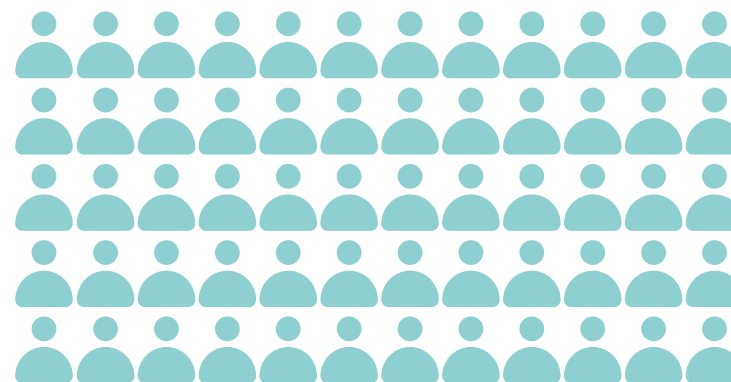


EUR **952,6** millions  
cédés au  
Trésor belge



**720**  
magasins en gestion propre

**32.945**  
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 ainsi que les livraisons aux indépendants (commerce de gros) et aux clients professionnels dans le secteur du foodservice constituent l'essentiel de nos activités commerciales. DATS 24, Symeta Hybrid et notre participation dans Virya Energy sont repris sous « Autres activités ».



## Commerce de détail

# 83,7%

du chiffre d'affaires du groupe

EUR 8.308 millions

**colruyt** meilleurs prix



**Collect&Go**



**colruyt**  
prix • qualité



**Bike**  
REPUBLIC



PointCarré

**THE FASHION STORE**

## Participations

**newpharma**

**MyComfort24**  
linge de corps • lit • bain • en très bien

**Scallog**  
SCALABLE LOGISTICS

## Commerce de gros et Foodservice

# 10,8%

du chiffre d'affaires du groupe

EUR 1.075 millions

### Belgique Commerce de gros

**RETAIL PARTNERS**  
COLRUYTGROUP



### France Commerce de gros



### Belgique Foodservice



## Autres activités

# 5,5%

du chiffre d'affaires du groupe

EUR 547 millions



## Participations

**virya**  
energy





° 1976



**EUR 6.258 millions** de chiffre d'affaires (+ 3,0%)



**248 magasins** en Belgique et **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 15.900** collaborateurs en ÉTP



**Meilleurs prix**



**colruyt.be / colruyt.lu**

## colruyt meilleurs prix

Colruyt s'adresse essentiellement aux familles sensibles aux prix durant leurs achats hebdomadaires. Il s'agit également de la formule idéale pour les associations, professionnels et familles qui effectuent des achats efficaces en grandes quantités pour diverses occasions.

Colruyt propose un vaste assortiment, de même qu'une boucherie et un espace fraîcheur particulièrement bien achalandés. Chaque jour, la chaîne de magasins propose à ses clients les meilleurs prix pour les marques nationales comme pour les marques maison Boni Selection et Everyday. Un concurrent des environs 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 la serviabilité.



## Une hausse du chiffre d'affaires appréciable

- Colruyt a enregistré une hausse appréciable de son chiffre d'affaires, conséquence des dépenses plus élevées consenties par les consommateurs durant la pandémie de coronavirus ainsi que de l'ouverture de nouveaux magasins et de magasins rénovés. Après avoir atteint des sommets principalement en avril 2020, les ventes se sont maintenues à un haut niveau tout au long de l'année, notamment en raison des fermetures obligatoires de l'horeca et de l'augmentation de la consommation à domicile.
- La progression du chiffre d'affaires est restée quelque peu en retrait du marché belge de la distribution alimentaire au sens large. En ces temps de pandémie, le facteur de proximité a en effet plus largement profité aux magasins de proximité de taille plus modeste.
- Grâce à son excellence opérationnelle, à ses processus de base éprouvés et à ses procédures d'urgence, Colruyt est parvenue à assurer l'approvisionnement quotidien de tous les magasins durant les périodes les plus chargées également.
- Si la fréquentation moyenne des magasins a diminué sous l'influence de la pandémie de coronavirus, elle a toutefois été largement compensée par des montants plus élevés par ticket de caisse. Les clients ont acheté de plus grandes quantités tout en adaptant leur éventail de produits. Ainsi, et notamment grâce au jour de congé supplémentaire octroyé le 2 janvier, la fin d'année traditionnellement marquée par une forte affluence s'est avérée un peu plus calme qu'à l'accoutumée.
- Colruyt continue à réaliser sa promesse des « meilleurs prix » de manière cohérente, notamment grâce à une stricte maîtrise des coûts, son excellence opérationnelle, ses partenariats durables avec les fournisseurs et sa collaboration internationale sur le plan des achats.



- 4 nouveaux magasins : Merchtem, Bilzen, Meiser et Colruyt Professionals Meiser
- 9 rénovations et 2 relocalisations
- 2 nouveaux magasins lors du prochain exercice



## La parapharmacie dans nos rayons

Colruyt joue la carte de l'intérêt croissant pour la prévention et la santé en introduisant un nouveau rayon de parapharmacie proposant notamment des compléments alimentaires et des produits de premiers secours, de soins de la peau, contre la toux et le rhume. Un **confort** supplémentaire pour les clients, qui pourront désormais profiter de leurs achats alimentaires pour s'approvisionner en parapharmacie.

D'ici la fin 2021, ce rayon sera présent dans quelque quatre-vingts magasins.

Depuis février 2021, les clients peuvent par ailleurs retirer chez Colruyt leurs achats effectués dans notre pharmacie en ligne Newpharma, qui leur offre un accès aisé à 40.000 références.



## Des innovations numériques

Colruyt poursuit le développement de solutions numériques permettant aux clients d'effectuer leurs achats d'une manière encore plus facile, sûre et efficace.

- L'**indicateur d'affluence** numérique produit une estimation par magasin et par heure de l'affluence prévue durant la semaine à venir.
- Un premier test réussi pour la **localisation des produits** dans l'app MyColruyt, qui permettra aux clients de localiser instantanément leurs produits dans les rayons d'un magasin.
- L'**assistant vocal** Colruyt aidera désormais les clients à trouver des recettes et les guidera pas à pas dans leur préparation. Il était d'ores et déjà possible de dicter des listes de courses.



## « La brigade des Spatules » récompensée

Début 2020, Colruyt et Studio 100 ont lancé l'émission culinaire « La brigade des Spatules » afin d'éveiller l'intérêt des enfants pour une alimentation équilibrée. Cette création conjointe était à visionner sur colruyt.be ainsi que divers canaux de Studio 100, et a été suivie dans la foulée d'un livre de vacances et d'un livre de recettes gratuits. Les 52 émissions ont été suivies par près d'un tiers des enfants âgés de 6 à 12 ans, dont un grand nombre s'est mis aux fourneaux à domicile. L'initiative s'est vu décerner la **récompense de durabilité** « Ik ben meer dan mijn kassaticket » (Je vauds plus que mon ticket de caisse) par l'ONG Rikolto, Test Achats et Fairtrade Belgium. Colruyt avait déjà remporté la récompense en 2020 grâce à son projet « À table pour 1-2-3 euros », destiné aux personnes en proie à des difficultés financières.



## Nouveau : Colruyt Professionals

En juin 2020, Colruyt a inauguré à Schaerbeek (Meiser) une nouvelle formule de magasins à la mesure des clients professionnels actifs dans une agglomération urbaine, tels que les épiceries et les magasins de nuit. L'accès au magasin et au parking sont réservés aux clients titulaires d'une carte Colruyt Professional Plus. Ainsi, ils peuvent y **effectuer leurs achats plus efficacement** en même temps que diminue l'affluence des magasins Colruyt des environs. Une deuxième implantation est programmée à l'automne 2021 en région de Bruxelles-Capitale.

- La garantie des meilleurs prix des environs, ainsi que des remises exclusives régulières.
- Un assortiment spécifique de quelque 2.500 références sur 2.500 m<sup>2</sup>, proposé dans des allées plus larges et de plus hauts rayons.
- Conçues pour les achats volumineux, les charrettes plates constituent une plate-forme de chargement des plus pratiques pour le transbordement des marchandises dans un véhicule.
- Plage d'ouverture plus large : de 7 à 20 h.



# Récompenses

- « Salesforce Meilleure Chaîne de Magasins de Belgique 2020-21 » dans la catégorie des supermarchés
- Première place du classement général du rapport d'hiver 2020 de GfK
- « Best Retail Food Brand » et « Best Sustainable Brand » 2021, décernées par GfK

Bien que Colruyt se réjouisse de ces récompenses et d'autres distinctions, la chaîne de supermarchés ne les considère pas comme un objectif en soi, mais plutôt comme le résultat logique de la valorisation constante de ses propres atouts. En résumé, Colruyt propose aux clients des produits de qualité aux meilleurs prix dans le cadre d'un concept de magasin efficace, mais aussi un service assuré par des collaborateurs serviables et compétents.



**Pour que  
vous obteniez  
un 10/10  
en calcul pour  
votre budget,  
comptez sur nous.**

[colruyt.be/comptezsurnous](https://colruyt.be/comptezsurnous)

**colruyt** meilleurs prix

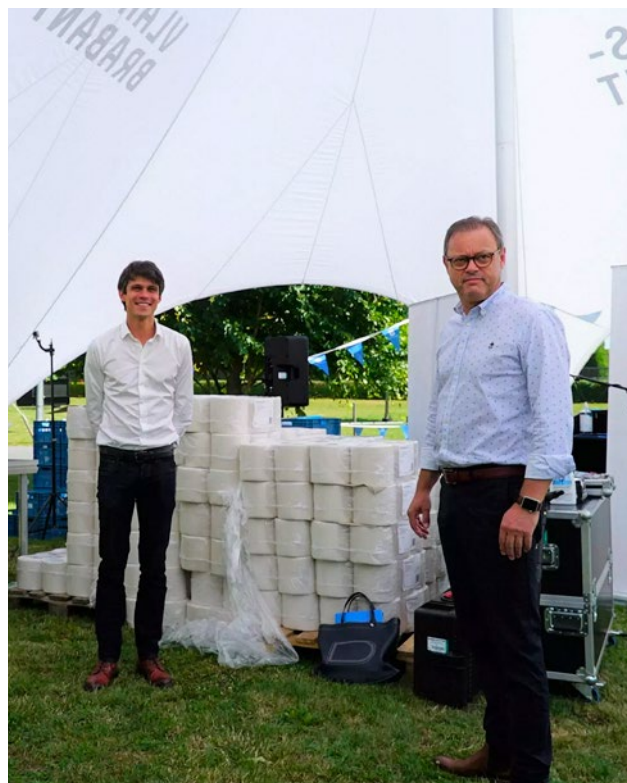
## Meilleurs prix

- Meilleurs prix : cette promesse orne la façade des magasins Colruyt depuis toujours. La formule garantit le meilleur prix des environs, pour chaque produit, à chaque instant. Pour y parvenir, elle analyse les prix et les promotions des concurrents, soit plus de 60.000 relevés de prix quotidiens dans les magasins, les dépliants et en ligne.
- Les prix du marché se sont établis à un niveau supérieur durant la période d'interdiction promotionnelle de mars et avril 2020. Même durant cette période, Colruyt a invariablement proposé à ses clients le meilleur prix pour chaque produit.
- Une fois l'interdiction levée, la chaîne de magasins a renoué avec ses traditionnelles réactions aux remises et actions de ses concurrents. En février 2021, le niveau moyen des prix de Colruyt s'est même révélé inférieur aux prix en vigueur à la fin de l'année 2019 avant le début de la pandémie.
- Par ailleurs, Colruyt continue de se positionner comme le **défenseur du pouvoir d'achat** de ses clients au travers de sa campagne d'image « Comptez sur nous ».
- En 2021, le magazine belge des consommateurs a une nouvelle fois proclamé Colruyt chaîne de supermarchés la moins chère de Belgique.



## La dégustation de vin passe en ligne

L'événement annuel de dégustation organisé par le webshop Grands Vins a cédé la place à une dégustation à domicile assortie d'un accompagnement en ligne assuré par des acheteurs et consultants passionnés. Quelque 225 clients se sont inscrits et ont retiré leur colis dégustation dans leur magasin Colruyt. D'une durée d'une heure et demi, les quatre ateliers de dégustation en ligne étaient animés et agrémentés de succulents commentaires et d'explications en direct des consultants en vin.



## 19.000 kits d'hygiène pour les camps de jeunesse

Fidèle à sa tradition, Colruyt propose de nombreux avantages aux associations de jeunesse qui effectuent les achats pour leur camp auprès de la chaîne de supermarchés. En outre, ces associations se sont vu remettre à l'été 2020 quelque 19.000 kits d'hygiène gratuits contenant notamment masques buccaux, gel désinfectant et nettoie-tout.

En collaboration avec les pouvoirs publics flamands, 15.600 kits ont été distribués aux associations de jeunesse flamandes. Un premier lot de 10.000 kits était réservé en ligne après deux heures à peine, notre partenaire du foodservice Solucious prenant ensuite le relais pour la distribution. En Wallonie, Colruyt a fait don de 3.400 kits directement aux cinq principales associations de jeunesse.

## Ambassadeur des entreprises belges de travail adapté



Les entreprises belges de travail adapté ont élevé Colruyt au rang de premier « Ambassadeur de l'année ». En 2021, Colruyt met régulièrement à l'honneur les entreprises de travail adapté en soulignant la collaboration étroite et leurs spécialités.



Colruyt collabore avec les entreprises de travail adapté depuis plus de trente ans. Une vingtaine de partenaires emploient actuellement quelque 300 personnes, dont une trentaine sur nos sites. Ces personnes composent des paniers de bières, conditionnent des produits, entretiennent les supports d'étiquettes de prix électroniques, etc.



Les entreprises de travail adapté constituent un maillon essentiel de notre chaîne logistique, car un quart des produits contenus dans un caddie passe entre les mains de leurs travailleurs. De notre côté, nous sommes heureux de soutenir l'économie sociale tout en assurant de véritables emplois durables.



## Une autonomie accrue pour les collaborateurs

Depuis la mi-2020, les collaborateurs des magasins prennent une part plus active dans l'établissement de leur horaire hebdomadaire variable. Grâce à l'autoplanification, ils peuvent indiquer à quels moments ils préfèrent ne pas être inscrits au planning. Cette démarche offre un meilleur équilibre entre travail et vie privée tout en améliorant l'ambiance entre collègues, ce qui finit forcément par profiter au client.



### 6 millions de paires de poignées réutilisables

Dès le mois de juin 2020, tous les clients se sont vu remettre un set exclusif de poignées amovibles et réutilisables. Ces poignées s'emboîtent aisément sur les caddies, préservant ainsi les clients de tout contact direct et, une fois leur visite en magasin terminée, ces poignées se retirent tout aussi aisément du caddie.



## Une communication plus efficace

Le smartphone personnel que s'est vu remettre chaque collaborateur de magasin en 2020 voit progressivement s'étoffer la liste de ses fonctionnalités. Le but ? Une communication plus efficace entre collaborateurs et des informations de meilleure qualité à la clientèle. Ainsi la messagerie instantanée, qui permet le partage rapide et efficace entre collègues d'informations pratiques, telles que des horaires, des numéros d'article ou encore des photos. Les allées et venues incessantes et les bouts de papier épinglés sur les tableaux font désormais partie du passé. Les collaborateurs gagnent par ailleurs en disponibilité vis-à-vis des clients et peuvent leur venir en aide plus rapidement, notamment pour répondre à toute question en matière de réservation ou leur montrer des informations sur les produits, telles que l'Éco-Score.

## Alliance pour les achats AgeCore

Après sept ans d'étroite collaboration, le distributeur allemand Edeka et le français Intermarché ont décidé de se retirer de l'alliance internationale pour les achats AgeCore SA à la fin de l'année 2021. L'italien Conad, le suisse Coop et l'espagnol Eroski poursuivront leur fructueuse collaboration avec Colruyt Group. Les membres restants d'AgeCore, de même qu'Edeka et Intermarché, honoreront tous les contrats qui les lient à leurs fournisseurs jusqu'à leur échéance. La plupart des contrats expirent fin 2021, plusieurs même fin 2022.

° Plus d'un million  
de téléchargements

👤 Environ 600.000  
utilisateurs fréquents de l'app



**Xtra est la carte client et l'app communes à plus de dix enseignes et webshops de Colruyt Group. Grâce à Xtra, les clients bénéficient automatiquement de toutes les remises et actions en vigueur auprès des différentes marques. Lancé début 2017, Xtra entend devenir l'un des assistants personnels les plus performants et les plus utilisés de Belgique.**

Xtra est tellement plus qu'une simple carte client. Les clients peuvent y recourir pour rechercher aisément les magasins des environs, payer en magasin et en ligne ou encore faire le plein sans même toucher le terminal. Ils peuvent également gérer leurs données personnelles, sélectionner des newsletters, contrôler leurs factures et leurs dépenses, dresser et partager des listes... Xtra suscite l'intérêt d'un nombre croissant de clients pour l'app grâce à ses nouveaux outils et services qui leur facilitent la vie.

- **Donner en toute simplicité.** Les clients chargent un bon de valeur classique et l'envoient par voie numérique à l'heureux bénéficiaire, qui peut ensuite l'utiliser en magasin ou sur le webshop. De plus, l'app prévient l'utilisateur à l'approche de la date d'expiration.
- **Rester informé,** grâce à diverses newsletters. Ce canal évite l'envoi d'e-mails et de courriers à outrance et atteint aisément un vaste public, un atout particulièrement précieux en ces temps de pandémie pour informer rapidement les clients des nouvelles mesures en vigueur dans les magasins.
- **Choisir et consommer en connaissance de cause,** grâce au nouvel outil Info produit. L'utilisateur scanne simplement le code-barres d'un produit alimentaire et voit aussitôt s'afficher les ingrédients, les valeurs nutritionnelles, les allergènes, le Nutri-Score et l'Éco-Score. Idéal pour les clients qui souffrent d'allergies et d'intolérances alimentaires ou qui appliquent un mode de vie spécifique, qu'il soit végane ou encore halal.



## Un service personnalisé

Colruyt Group collecte grâce à Xtra de nombreuses données sur ses clients. Ces données nous aident à aligner dans la plus large mesure possible nos informations, assortiments et prestations de services sur leurs besoins et centres d'intérêt. Nous traitons toutes leurs données comme des informations strictement confidentielles et dans le plus grand respect de leur vie privée. Autrement dit, les données de nos clients ne sont jamais revendues à des tiers.

## Vers une app universelle

Dès la fin de l'année 2021, Xtra s'appuiera sur une toute nouvelle plate-forme offrant nettement plus de possibilités. Outre l'outil Info produit, Xtra intégrera progressivement davantage de fonctions issues de l'app SmartWithFood. Les apps Collect&Go et MyColruyt lui emboîteront le pas dans le courant de l'année 2022.





° 2000



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



**Plus de 450 collaborateurs** en ÉTP



**Nous faisons les courses pour vous**



**[collectandgo.be](https://collectandgo.be)**

## Collect&Go



Collect&Go est le leader sur le marché belge de l'alimentation en ligne depuis plus de 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 centres de distribution de Zaventem et d'Erpe-Mere préparent les réservations en sélectionnant avec soin les meilleurs produits. 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, OKay, Bio-Planet, ou autonomes. Le service de courses en ligne est synonyme de qualité, de fiabilité, de savoir-faire et de service personnalisé.



## Une croissance spectaculaire sur les rails



Collect&Go a enregistré une hausse de son chiffre d'affaires de plus de 50% durant l'exercice précédent. Le service a largement gagné en popularité depuis le début de la crise du coronavirus. Les clients habituels ont effectué des réservations plus fréquentes et pour de plus grands volumes. De plus, **140.000 nouveaux clients**, dont un cinquième était encore inconnu de Colruyt Group, sont venus compléter le tableau. L'augmentation nette du nombre de clients est demeurée en permanence à un haut niveau.

La satisfaction des clients a suivi l'évolution de la disponibilité des fenêtres d'enlèvement, mais à la fin de l'exercice, elle avait à nouveau dépassé de loin son niveau antérieur à la crise.



L'afflux soudain de réservations en mars 2020 a contraint Collect&Go de contracter son activité à un tiers de sa capacité afin de maintenir son niveau de qualité. Ensuite, cette **capacité** a été progressivement élevée jusqu'à pratiquement **doubler** (jusqu'à 90.000 réservations par semaine) au terme de l'exercice. Ce tour de force est dû à un usage plus judicieux de l'infrastructure, à un élargissement des plages horaires, au recours à des travailleurs et à des moyens supplémentaires ainsi qu'à une collaboration plus efficace entre les services centraux, les magasins et les centres de distribution.



Quelque quatre cinquièmes des réservations sont préparées dans les magasins tandis que le reste est pris en charge par les centres de distribution de Zaventem et d'Erpe-Mere. Collect&Go maintiendra ce **modèle hybride** en veillant à la juste répartition de la charge de travail entre les collaborateurs des magasins et des centres de distribution.



Actuellement, Collect&Go répond principalement aux besoins des clients qui effectuent des achats hebdomadaires volumineux en ligne. À terme, le service entend proposer plusieurs solutions, y compris pour les **achats plus fréquents** et plus réduits. À cette fin, Collect&Go n'écarte aucune piste, tant en matière d'assortiment que de fixation des prix ou encore de préparation, d'enlèvement et de livraison (à domicile) des réservations.



## Un nouveau centre de distribution à Londerzeel

Comme prévu, Collect&Go réceptionnera à l'automne 2021 un nouveau centre de distribution de 18.000 m<sup>2</sup> à Londerzeel. Dans un premier temps, le service occupera la moitié de la surface disponible, l'autre moitié servant de banc d'essai aux solutions novatrices en matière de chaîne logistique. Après trois ans, l'intégralité du site tiendra lieu de centre de distribution pour l'acheminement de denrées alimentaires aux points d'enlèvement Collect&Go. La plupart des collaborateurs de l'actuel centre de distribution de Zaventem prendront eux aussi leurs quartiers à Londerzeel, où de nouveaux recrutements sont par ailleurs programmés.



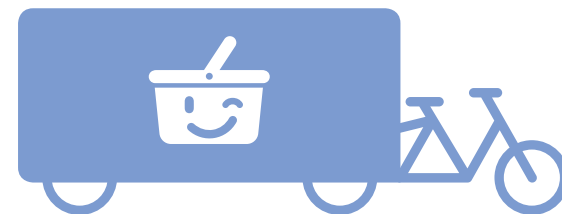




## Succès au rendez-vous pour la livraison à domicile par les voisins livreurs

En mai 2020, Collect&Go a lancé un test à petite échelle de livraison des courses à domicile par des voisins livreurs. Les clients passent commande en ligne, Collect&Go.be prépare les réservations et, enfin, des volontaires les retirent et les livrent à domicile. Pour ce service, les voisins livreurs se voient remettre de la part des clients une indemnité de 7 euros, en phase avec les principes de l'économie partagée.

Collect&Go tient lieu de relais entre livreurs et clients et prend en charge l'organisation pratique du service, notamment au travers d'une plate-forme sur laquelle les utilisateurs sélectionnent les réservations qu'ils sont disposés à livrer. Ce service est désormais disponible dans 9 points d'enlèvement à Hal, Bruges et Gand.



## Un premier point d'enlèvement mobile sur le banc d'essai

Un concept durable et novateur, à la mesure des citoyens pressés, soucieux de l'environnement et amateurs de proximité et d'inspiration, a été testé fin 2020. Avec **Collect&Go City**, les clients pouvaient passer commande en ligne et choisir parmi 500 produits frais et plats préparés de Colruyt et de notre start-up Rose Mary. Les réservations étaient préparées dans le magasin Colruyt d'Etterbeek et acheminées par vélo cargo vers un second vélo cargo éphémère stationné à côté du bâtiment Flagey à Ixelles. Tout client passant commande avant 17 h pouvait y retirer ses achats dans les trois heures, à pied ou à vélo, en rentrant chez lui.

Le test a délivré d'intéressantes données relatives aux besoins des clients citoyens.



## Des réservations encore plus faciles

Grâce au **nouveau site web et à la nouvelle app**, les achats en ligne se révèlent, depuis la mi-2021, encore beaucoup plus faciles et avantageux. Tous deux ont non seulement fait peau neuve mais proposent désormais à leurs clients de nouvelles fonctionnalités des plus pratiques. Les filtres revus et corrigés ainsi que les nouvelles dénominations des assortiments, facilitent davantage encore la recherche des produits. Les actions et les remises pertinentes gagnent elles aussi en visibilité. Et les réservations peuvent désormais être modifiées même après avoir été transmises.



## Une nouvelle plate-forme promotionnelle : **DEALS!**

Une réponse belge de qualité à la demande croissante de grandes quantités et assortie de fortes remises : telle est la promesse du concept promotionnel en ligne Deals! proposé par Collect&Go et lancé fin mars 2021. Deals! possède une plate-forme et une procédure de réservation distinctes, sans lien avec d'autres achats en ligne. Avec une audience d'approximativement trois millions de personnes, son lancement a trouvé un écho significatif dans la presse et sur les réseaux sociaux.

- Chaque semaine, 10 à 20 promotions avantageuses sont proposées sur de gros volumes de produits de marques connues, notamment dans les aliments pour animaux, les soins, l'entretien, la papeterie et les articles pour bébés.
- Les produits ne sont pas disponibles auprès des autres formules du groupe en raison de (légères) différences en termes de parfum, de saveur ou de conditionnement. Leur stock est limité.
- Les remises s'élèvent de 50 à plus de 60%.
- Destinée aux particuliers, l'offre propose un nombre limité de bonnes affaires par personne.
- Livraison à domicile en Belgique entre 2 et 14 jours. Les frais d'envoi de 3,99 euros sont supprimés pour les réservations à partir de 60 euros.





° 1985



**Environ 200** clients actifs



**5.000** références



**Plus de 40** collaborateurs en ÉTP



**Bringing quality products to the world**



**[colex-export.com](http://colex-export.com)**



Colex (Colruyt Export) livre des produits de détail et de foodservice aux distributeurs, grossistes et supermarchés du monde entier, et plus particulièrement sur le continent africain. Le département d'exportation enregistre ses meilleurs résultats en Afrique centrale et en Afrique de l'ouest et connaît également un succès certain dans les départements français d'outremer. Colex propose une vaste gamme d'épicerie, de produits frais et de surgelés des marques maison de Colruyt Group, complétées d'un assortiment secondaire de marques A. Colex se distingue également par son service d'exportation global unique et le soutien à la clientèle dans la commercialisation des produits.



# Déménagement à Willebroek

Afin d'appuyer la poursuite de sa croissance, Colex transférera à l'automne 2021 sa logistique de Bornem vers un nouveau centre de distribution situé à Willebroek. Et la possibilité d'acheminer les conteneurs maritimes au port d'Anvers par transport fluvial constitue assurément un atout non négligeable puisqu'elle permet à l'entreprise de s'affranchir du transport routier. Si l'on considère un millier de conteneurs annuels, ce mode de transport prévient l'émission de 80 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.

## Un partenaire commercial accessible



Colex entend poursuivre sa croissance, et plus particulièrement dans les pays où l'entreprise est d'ores et déjà très active. À cette fin, elle mise davantage sur la fiabilité du service en combinant son propre savoir-faire aux connaissances de ses partenaires locaux en termes de marché.



Colex s'est lancé dans la gestion des groupes de produits : l'adéquation entre un vaste assortiment de base et les besoins de chaque marché, chaque produit étant proposé au juste prix.

## Une croissance constante en Afrique

- Durant l'exercice écoulé, Colex a su poursuivre sa **croissance**, principalement au Congo et au Sénégal, mais aussi au Rwanda, au Cameroun, en Guinée Conakry et en Gambie. Parallèlement, la croissance s'est consolidée dans les territoires français d'outremer que sont la Polynésie française, la Nouvelle-Calédonie et la Guadeloupe.
- **Everyday**, la marque premier prix de Colruyt Group, se hisse peu à peu au rang de marque nationale au Congo. Colex y aide ses clients à améliorer la visibilité de la marque dans leurs magasins, au travers d'actions locales et de campagnes médiatiques nationales. Au Sénégal, Colex se joint à un partenaire attitré pour acheminer sur place un stock suffisant permettant de garantir la disponibilité permanente des marchandises.
- Le département d'exportation œuvre sans cesse au renforcement des **relations à long terme** avec un nombre limité de clients majeurs dans les régions cibles. Cette démarche permet à Colex de s'intégrer plus naturellement dans l'écosystème local et de mieux répondre aux besoins de chaque marché.







° 1998



**EUR 1.136 millions** de chiffre d'affaires commun à OKay, Bio-Planet et Cru (+12,5%)



**150 magasins**, dont 139 OKay et 11 OKay Compact



**400 - 650 m²** de surface commerciale moyenne



**4.500 références**, jusqu'à **3.500** pour OKay Compact



**Plus de 2.300 collaborateurs** en ÉTP



**Rapide, facile et bon marché**



**[okay.be](http://okay.be)**



Depuis plus de 20 ans déjà, **OKay** est la chaîne de magasins 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. OKay se distingue par ses produits frais, qui comportent également un assortiment de produits de commodité et préparés ainsi que du pain cuit sur place. Reconnu pour son accueil chaleureux, la formule de magasins garantit les meilleurs prix des alentours et inspire ses clients par sa simplicité et sa facilité.

Lancée en 2012, **OKay Compact** est la formule adaptée à la ville pour des courses rapides, faciles et bon marché dans les grands centres urbains.



## Un exercice exceptionnel

- OKay a clôturé ses comptes sur un exercice exceptionnel. La progression du chiffre d'affaires a été notamment soutenue par l'ouverture de cinq nouveaux magasins, des campagnes promotionnelles de grande envergure et les changements de comportement induits par la crise du coronavirus.
- Les confinements, la durée limitée des courses et le télétravail obligatoire ont poussé un plus grand nombre de consommateurs à opter pour la **facilité** qu'offrent les commerces de proximité. Combiné à l'étalement des courses en magasin, ce phénomène s'est traduit par une augmentation du panier de plus d'un tiers.
- OKay a intensifié la rénovation de son parc de magasins, qui respirent la fraîcheur et la modernité, mais qui, de surcroît, offrent à la clientèle une expérience en magasin plus conviviale et un agencement davantage structuré. En raison de leur ancrage local, trois magasins se sont vu dotés d'un jardin découverte, mis notamment à la disposition d'écoles et de mouvements de jeunesse sur demande.
- OKay a su maintenir ses coûts sous contrôle durant l'exercice précédent. La formule entend désormais ouvrir chaque année quatre nouvelles implantations et entrevoit un potentiel de quelque 200 magasins en Belgique.



- 3 nouveaux magasins OKay à Courcelles, Oudenburg et Dessel
- 2 nouveaux magasins OKay Compact à Saint-Gilles et Gand
- 4 agrandissements et 3 rénovations

## Étiquettes de prix électroniques

En mars 2021, OKay a débuté l'installation d'étiquettes de prix électroniques dans trois magasins, suivis par une douzaine de magasins à l'automne. Le déploiement sur le plan national est prévu dès le début 2022.

Les étiquettes électroniques engendrent essentiellement un **gain d'efficacité**. L'adaptation des prix est exécutée rapidement depuis la centrale et les collaborateurs en magasin peuvent se concentrer sur leurs tâches principales et le service à la clientèle.

À terme, tous les collaborateurs en magasin se verront remettre un **smartphone** de service pour un travail et une communication encore plus efficaces.

## Des clients satisfaits

OKay compte de nombreux adeptes parmi ses clients fidèles et a enregistré par conséquent d'excellents résultats dans diverses enquêtes de satisfaction ces dernières années.


- « Meilleure chaîne de magasins de proximité » dans l'élection « Salesforce Meilleure chaîne de magasins de Belgique 2020-2021 ».
- Vainqueur dans la sous-catégorie « Magasins de proximité » du rapport d'hiver GfK. Deuxième marche du podium derrière Colruyt dans le classement général et, à nouveau, la palme pour le critère « satisfaction de la clientèle ».







Loterie Nationale

newpharma 

## Services supplémentaires

OKay ne cesse de multiplier les services susceptibles de ravir les personnes vivant à proximité, en complément de l'offre existante, notamment la boîte à colis Bringme, les timbres, les cartes de recharge, les tickets pour transports en commun, les journaux et les magazines. Ainsi, les clients peuvent désormais trouver dans tous les magasins divers produits de la **Loterie Nationale** et y retirer les réservations du webshop **Newpharma** (voir p. 79). Voilà comment OKay parvient à rendre plus accessible une vaste gamme de produits pharmaceutiques en vente libre. Par ailleurs, les magasins seront dotés à la mi-2021 d'un rayon distinct pour les suppléments alimentaires, les produits de premier secours, de soins de la peau, contre la toux et le rhume.

## Extension de l'assortiment

OKay continue d'opter pour la facilité, la rapidité, la qualité et le goût dans le choix de ses assortiments.

- De nouveaux colis frais, contenant tous les ingrédients (entiers) nécessaires à la préparation d'un potage, tandoori, risotto de légumes, etc.
- Un choix plus étoffé dans le prêt-à-réchauffer, le prêt-à-consommer ou le prêt-à-cuisiner, avec comme piliers de l'assortiment la « One Meal Box » exclusive pour deux ou quatre personnes et les menus de fin d'année, qui ont vu leurs ventes de fin 2020 augmenter de 8% par rapport à 2019.
- Un assortiment de bouchées apéritives de qualité et exclusives « Tapero », davantage de vins en exclusivité...
- Des accents régionaux plus marqués selon la situation géographique des magasins en Wallonie ou en Flandre.



## OKay Compact

- Au terme de l'exercice, le concept comptait onze magasins dans de grandes centres urbains (Bruxelles, Anvers, Liège et Gand). OKay Compact est plébiscité par les riverains, navetteurs, étudiants et passants pour sa garantie des meilleurs prix, son vaste assortiment sur une surface compacte, son agencement propre et ordonné et l'amabilité de ses collaborateurs. La vaste gamme de produits à consommer sur le pouce confirme ses bons résultats, en particulier les sushis et les poke bowl.
- La formule entend ouvrir trois nouveaux magasins par an, y compris dans les petits centres urbains. L'agencement modulaire répondra à la répartition de l'espace, à la superficie disponible et à l'offre des commerces de détail des environs immédiats.





° 2014



**EUR 1.136 millions** de chiffre d'affaires commun à OKay, Bio-Planet et Cru (+12,5%)



**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](http://cru.be)**



Le marché Cru s'adresse aux passionnés par l'art du « bien manger ». L'enseigne regroupe dix métiers sous un même toit et propose une sélection unique de fruits et légumes, viande et charcuterie, poisson et volaille, mais aussi fromages, boissons, chocolat, pain au levain et fleurs.

Cru suit le rythme des saisons et fait la part belle à l'authenticité des produits « ordinaires » d'une extraordinaire qualité ainsi qu'aux saveurs naturelles. Des collaborateurs qualifiés y présentent leurs produits sous leur forme la plus pure, préparés ou prêts à consommer.

Les clients peuvent, à loisir, se livrer à des dégustations sur place. À Gand et Overijse, ils peuvent savourer un petit-déjeuner, un apéritif, un lunch ou un café dans le coin resto attenant. Le Cru d'Anvers Groenplaats dispose d'un coin repas pour le petit-déjeuner ou les en-cas.

Les réservations du webshop peuvent être livrées à domicile ou retirées dans le marché.





## Un chiffre d'affaires en nette progression

- Cru a enregistré sur l'ensemble de l'exercice une hausse considérable de son chiffre d'affaires. Bien que les clients se soient rendus un peu moins fréquemment en magasin, le panier a connu une augmentation spectaculaire. En effet, les consommateurs ont davantage cuisiné des repas à domicile en raison de la fermeture de l'horeca et ont vu dans la qualité culinaire des marchés Cru une belle alternative au plaisir de se rendre au restaurant.
- Ce phénomène s'est vu confirmé durant le mois de décembre record de l'année 2020, lorsque Cru a inspiré ses clients grâce à son assortiment de fin d'année bien étudié, prêt à consommer ou à préparer. Les clients ont bénéficié de l'appui professionnel des coaches de fête de l'enseigne et pouvaient retirer leurs réservations sur place ou se les faire livrer à domicile par coursier (à vélo).
- Cru se félicite tout particulièrement des résultats enregistrés malgré les circonstances difficiles, notamment la fermeture prolongée des coins resto Cuit et le net recul du nombre de passants et de visiteurs d'un jour dans les centres urbains.
- Les trois marchés ont réalisé leur chiffre d'affaires supplémentaire avec un effectif identique tout en maintenant leurs coûts sous contrôle.

## Une notoriété en hausse

Les marchés Cru ont vu la liste de leurs clients s'allonger davantage encore et l'enseigne gagne en notoriété auprès d'un public toujours plus nombreux. Une étude de notoriété révèle que Cru est reconnu par quelque 15% des répondants dans les provinces où l'enseigne possède un établissement. Voilà pourquoi la formule souhaite poursuivre son extension et planifie un quatrième marché à Dilbeek début 2022.

## Un webshop à part entière

Peu avant la fin d'année 2020, Cru a lancé un webshop à part entière, doté de l'assortiment complet structuré par métier. Les consommateurs qui passent commande en ligne avant midi peuvent retirer leur réservation sans frais dans le marché dès le lendemain. Les clients vivant dans un rayon d'approximativement 30 km autour du marché peuvent également opter pour la livraison à domicile moyennant un forfait de livraison de 15 euros. Les livraisons dans le centre-ville sont assurées par vélo cargo.

## C'est la fête avec Cru

Cru joue davantage la carte des événements festifs, tels que la fin d'année, Pâques ou la Saint-Valentin. Les clients composent eux-mêmes leur menu à partir d'une sélection d'entrées, plats principaux, accompagnements, desserts et boissons. Par ailleurs, Cru propose habituellement cinq **coffrets-cadeaux** et un box petit-déjeuner le dimanche : idéal pour les petits plaisirs tout au long de l'année.







° **2001**



**EUR 1.136 millions** de chiffre d'affaires commun à OKay, Bio-Planet et Cru (+12,5%)



**31 magasins**



**650 m²** de surface commerciale moyenne



**6.000 références**



**Plus de 500** collaborateurs en ÉTP



**Vrai et bon**



**[bioplanet.be](http://bioplanet.be)**



Depuis 20 ans déjà, Bio-Planet est une chaîne de supermarchés qui propose des produits biologiques et respectueux de l'environnement. L'assortiment compte aujourd'hui plus de 6.000 références. 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 consommer, vivre et profiter de la vie en connaissance de cause. Et ses collaborateurs compétents leur apportent aide et conseils en magasin. Pionnier en matière de durabilisation des produits, en étroite collaboration avec les cultivateurs et les producteurs, Bio-Planet a également recours à un maximum de matériaux et de techniques durables dans son parc de magasins.



- 31 magasins
- Ouverture du magasin de Sint-Denijs-Westrem en mars 2022. Ensuite 1 à 3 nouveau(x) magasin(s) chaque année
- Potentiel d'une cinquantaine de magasins en Belgique
- 134 points d'enlèvement pour les commandes en ligne (7 en magasin et 127 chez Colruyt)

## Les achats en ligne ont le vent en poupe

- Le chiffre d'affaires réalisé en ligne au travers de la plate-forme Collect&Go a enregistré une forte croissance. Afin d'appuyer cette activité, Bio-Planet teste depuis la fin de l'exercice écoulé un **point d'enlèvement Collect&Go dans sept de ses magasins** (les réservations pouvaient auparavant être retirées uniquement dans 127 magasins Colruyt). L'objectif vise à doter tous les magasins d'un point d'enlèvement à l'automne 2021.
- À partir de la mi-2021, les clients pourront aisément charger sur le nouveau site web Collect&Go la liste des courses qu'ils auront composée sur bioplanet.be.
- Entièrement remis à neuf, le site bioplanet.be offre une place de choix à l'assortiment, aux promotions et aux recettes. Le site attire davantage de visiteurs qu'auparavant.

# 20 printemps

C'est en 2001 que la première succursale Bio-Planet ouvrait ses portes à Courtrai. Pour célébrer ce vingtième anniversaire, la chaîne de magasins prévoit de nombreux événements et actions en 2021.

## Maison de confiance



Bio-Planet peut se targuer d'une augmentation significative de son chiffre d'affaires durant le précédent exercice, notamment grâce à l'afflux de nouveaux clients et, plus généralement, grâce à un panier par client à la fois davantage garni et diversifié. Ce constat démontre que la formule est perçue dans une mesure croissante comme une chaîne de **supermarchés** pour les achats quotidiens ou hebdomadaires, y compris pour le pain frais de qualité.



Cette perception s'est notamment renforcée sous les effets de la crise du coronavirus, quand un nombre croissant de consommateurs ont vu en Bio-Planet une maison de **confiance**. Même durant les heures de pointe, l'enseigne a pu garantir une expérience en magasin agréable et une disponibilité suffisante de ses produits.



Bio-Planet a également tiré profit du **maintien de sa politique de prix** de ces dernières années pour rendre le bio accessible à un vaste public. Un assortiment de base à prix compétitifs incite les clients à fréquenter plus régulièrement les magasins de la chaîne pour leurs achats hebdomadaires. Par ailleurs, Bio-Planet multiplie les promotions alléchantes, annoncées à la fois dans le dépliant conventionnel et dans le dépliant Boost spécifique.



# Un concept novateur qui place la barre plus haut

Ce tout nouveau concept de magasin brille par sa durabilité et sa commercialité. Inauguré début 2021 à Braine-l'Alleud, il accueille de nombreuses innovations soumises à des tests rigoureux et appelées à être généralisées à partir de 2023 après d'éventuels ajustements.

- Une **serre** distincte pour les fruits et légumes, offrant des conditions de conservation optimales sans surcroît de consommation énergétique.
- Une **boulangerie** intégrée, proposant chaque jour une dizaine de variétés de pain cuit sur place.
- Un nouvel assortiment de **pâtisseries** artisanales, pratiques à emporter dans des boîtes compostables.
- Des **panneaux circulaires** en bois recyclé et issus de flux résiduels végétaux.
- Un **pôle de recyclage** pour les batteries, filtres Brita et films en plastique usagés.
- Introduction de **paniers** à accrocher aux caddies. Produits à partir de déchets plastiques issus des océans, tels que des filets de pêche usés.
- Un comptoir traiteur agrandi proposant une cinquantaine de sortes de viande et de fromage **préemballés**. Idéal pour les clients pressés ou désireux de conserver leurs produits plus longtemps.



## Davantage de produits en vrac

Bio-Planet poursuit la réduction progressive des emballages dans ses magasins, où les clients remplissent leurs propres contenants de produits en vrac. Le magasin de Braine-l'Alleud innove avec trois variétés de grains de café en vrac et une station de recharge comptant tout autant de produits d'entretien. À l'instar du point de vente de Corbais, les clients y trouvent également 25 sortes de fruits à coque, de céréales et de fruits secs en vrac.

## Une campagne d'image appréciée

Bio-Planet a poursuivi sa campagne « Il y a une planète B » lancée fin 2019. Des vidéos sympas sur des thèmes tels que la santé, l'écologie et le vrai goût ont été diffusées en trois vagues sur internet, sur les réseaux sociaux et à la télévision. Accueillie favorablement, la campagne a permis d'accroître la notoriété de l'enseigne auprès du grand public.



## Nouveau dans l'assortiment

- Des **fleurs** et **plantes** biologiques, avec les fraises belges et les tulipes néerlandaises comme produits vedettes.
- De la **farine de blé** biologique belge, une alternative plus durable aux produits étrangers.
- Citons également les nombreux produits « **vrais et bons** », du fromage végétal au vin de Roumanie haut de gamme, en passant par les crevettes de la mer du Nord pelées aux Pays-Bas et dépourvues de conservateurs.



## Étude sur le taux de sécheresse

Bio-Planet est le fier partenaire de l'étude flamande à grande échelle « CurieuzeNeuzen in de Tuin » (Les petits curieux dans le jardin) conduite conjointement par l'université d'Anvers et De Standaard. Dans le cadre de cette expérience, 5.000 citoyens placent un capteur dans leur jardin afin d'y mesurer la chaleur et le taux de sécheresse. Au terme de l'étude, les participants pourront échanger la caution du capteur contre un bon de valeur de 20 euros valable chez Bio-Planet, qui installe également quelques capteurs à proximité de ses magasins.





° 1996



**EUR 566 millions** de chiffre d'affaires (+ 1,6%)



**91 magasins, 90 points d'enlèvement Collect&Go**



**750 à 1.000 m²** de surface commerciale moyenne



**9.000 références food, 2.500 non-food**



**Plus de 1.950 collaborateurs** en ÉTP



**42 stations** DATS 24



**Tout simplement l'essentiel**



**colruyt.fr**

# colruyt

prix · qualité

Colruyt Prix Qualité est une chaîne de supermarchés de proximité à l'agencement structuré, qui regroupe tout ce dont les clients ont besoin dans le cadre de leurs achats quotidiens et hebdomadaires. Les magasins proposent le meilleur rapport qualité-prix des environs pour une liste de courses comparable et font la part belle aux produits frais, à la viande, à la charcuterie et au pain. L'assortiment de vins, l'offre croissante en produits bio et sa vaste gamme de produits régionaux et locaux constituent assurément ses autres atouts.

Pratiquement tous les magasins disposent d'un point d'enlèvement Collect&Go et environ la moitié d'une station DATS 24.

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



## Un chiffre d'affaires et une notoriété en hausse

- Le chiffre d'affaires de Colruyt Prix-Qualité a poursuivi sa croissance sans faiblir, d'une part grâce à un afflux massif de clients et à un panier moyen plus élevé dans les magasins existants et d'autre part grâce à l'ouverture de quatre nouveaux magasins. Cette tendance s'est également poursuivie dans les régions où la formule bénéficiait d'une moindre notoriété.
- La conjugaison de la proximité, de l'assortiment complet et des prix bas a trouvé plus que jamais porté ses fruits. Ce succès a été amplifié par des périodes prolongées de restrictions en matière de déplacement, la fermeture de l'Horeca et le travail à domicile généralisé, induits par la pandémie de coronavirus. Les résultats de Colruyt ont dépassé ceux du marché dans les régions où la chaîne de supermarchés est active, remportant force parts de marché et notoriété.
- Le service de courses en ligne **Collect&Go** a plus que doublé ses volumes sans affecter l'activité ordinaire des magasins. Le service poursuit ses investissements dans les processus et systèmes afin d'optimiser la procédure de commande comme le traitement des réservations.
- **DATS 24** a accusé un net recul de son chiffre d'affaires en raison du nombre limité de déplacements. La rentabilité a toutefois réussi à se maintenir à niveau. En règle générale, notre activité de commerce de détail française est parvenue à maintenir ses coûts sous contrôle tout en améliorant sa rentabilité.



- 4 nouveaux magasins : Belleville-en-Beaujolais, Saint-André-les-Vergers, Saint-Étienne et Uxegney
- 1 relocalisation (avec boulangerie traditionnelle) et 2 transformations (avec point chaud)
- 3 magasins de la région parisienne seront vendus d'ici mi-2021.
- Les autres efforts se concentreront sur l'**expansion dans le nord-est** de la France avec les premiers magasins en Alsace en 2021, suivis de 5 à 8 nouveaux magasins chaque année.

## Proximité et Prix bas

Sous la devise « Proximité et Prix bas », Colruyt conforte son positionnement garant de prix bas, inférieurs à ceux communément rencontrés par les consommateurs français dans un supermarché de proximité. La clientèle bénéficie des meilleurs prix des environs pour des produits comparables de marques nationales, mais Colruyt propose aussi le **meilleur rapport qualité-prix** pour le panier complet, rempli de marques propres, de produits frais et de viande.

- Un million de prix sont relevés et comparés chaque semaine.
- Colruyt compare les prix de tous les commerces de détail alentour, en ce compris les grands hypermarchés ou encore les magasins premier prix.
- Les prix en ligne de Collect&Go sont identiques aux prix pratiqués en magasin.



## Un assortiment équilibré

Colruyt propose l'assortiment idéal à la fois pour les achats sporadiques et les achats hebdomadaires plus volumineux. La chaîne de supermarchés de proximité joue également la carte de l'ancrage local et du circuit court, notamment au travers d'une offre croissante de produits régionaux. Parallèlement, elle veille à son efficacité logistique et à la clarté de son assortiment.

- Colruyt œuvre activement à la **durabilisation** de son assortiment dans le souci de l'environnement, du bien-être animal, etc.
- Tous les magasins disposent d'une **boucherie**, avec service pour la toute grande majorité. Le comptoir traiteur a été quelque peu réduit tandis que le comptoir en libre-service, proposant des produits frais préemballés, a été agrandi.
- Chaque année, cinq magasins sont équipés d'un « point chaud » pour la cuisson du pain. Lorsqu'ils sont rénovés, les magasins de plus grande taille sont systématiquement dotés d'une **boulangerie** traditionnelle.

## Le centre de distribution de Gondreville est opérationnel

- À la fin de l'exercice, Colruyt a réceptionné à Gondreville (près de Nancy) un centre de distribution flambant neuf de 12.000 m<sup>2</sup>, essentiellement destiné aux produits frais et aux articles d'épicerie sèche à forte rotation. Le site de Gondreville approvisionne pratiquement le tiers de l'ensemble des magasins Colruyt, principalement dans la région du Grand Est. Les premières livraisons ont été menées à bien à la mi-avril et le site était intégralement opérationnel à la mi-mai.
- Le nouveau site raccourcit les temps de transport et rend l'approvisionnement des magasins plus efficace et plus respectueux de l'environnement.
- Une demande de permis de bâtir a par ailleurs été introduite pour la construction d'un nouveau siège et d'un centre de distribution de 25.000 m<sup>2</sup> près de Dole. Colruyt prévoit d'y prendre ses quartiers à la mi-2023.
- En tout et pour tout, la capacité logistique sera doublée en 2023, ce qui permettra de poursuivre le développement du parc de magasins.





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



**EUR 348 millions** de chiffre d'affaires commun à Dreamland, Dreambaby, Bike Republic et The Fashion Society (37,6%) <sup>(1)</sup>



**47 magasins**



**1.600 m²** de surface commerciale moyenne



**60.000** références en magasin et en ligne



**Plus de 850** collaborateurs en ÉTP



**[dreamland.be](https://www.dreamland.be)**

*(1) The Fashion Society y compris à partir d'août 2020*



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. La chaîne de magasins pour toute la famille et pour toutes les saisons entend inspirer les enfants et leurs parents à prendre davantage de plaisir ensemble en jouant. La formule dispose de magasins classiques et d'un webshop.

Les clients peuvent enlever leurs réservations en ligne dans un 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, sur le webshop comme en magasin.

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.





# Une forte croissance en ligne

- Dreamland a dépassé les prévisions durant l'exercice précédent, notamment grâce à l'ouverture de deux nouveaux magasins et à une forte croissance des ventes en ligne. Alors même que les magasins fermaient pour deux mois à partir de la mi-mars 2020, le chiffre d'affaires s'est massivement déplacé vers le webshop. Les ventes en ligne (avec livraison à domicile) ont compensé dans une large mesure la perte de chiffre d'affaires des magasins fermés. Le service d'enlèvement « Click&Collect » était prêt et déployé dans l'ensemble des magasins avant même la seconde période de fermeture en novembre 2020. Il est en outre demeuré opérationnel durant la troisième vague de la pandémie en mars 2021, lorsque les clients pouvaient prendre rendez-vous pour venir en magasin.
- En moyenne, les clients ont acheté de plus grandes quantités, le nombre d'articles par commande en ligne ayant même doublé.
- Sur un marché du jouet en légère croissance, Dreamland est parvenue à **renforcer** sensiblement **sa position** d'acteur omnicanal, notamment du fait de la baisse progressive de la concurrence, qui a entraîné dans son sillage une augmentation de sa part de marché dans le secteur du jouet.
- Dreamland entend maintenir le rythme d'une ou deux ouvertures annuelles.



- 2 nouveaux magasins : Sambreville et Hasselt
- 1 rénovation intégrale : Waterloo

# Les magasins classiques et la boutique en ligne se complètent à merveille

- Dreamland poursuit ses investissements dans une stratégie **omnicanale**, soit une combinaison de magasins classiques et webshop, qui se complètent et se renforcent mutuellement. Ainsi, si le webshop a dans un premier temps compensé la fermeture des points de vente, les clients ont ensuite rapidement retrouvé le chemin des magasins.
- Dix ans après son lancement, dreamland.be est devenu le **plus grand webshop de jouets** de Belgique. En 2020, le site a comptabilisé 38 millions de visites, soit 150% de plus qu'en 2019. Diverses analyses mettent en lumière la grande satisfaction des clients quant au processus en ligne d'achat et de livraison.
- Lancé fin 2019, le service **Click&Collect** utilise le webshop comme vitrine numérique pour les magasins classiques. Les clients réservent en ligne des articles disponibles dans le stock du magasin et peuvent les y retirer dans les trois heures qui suivent. Après un pic gigantesque durant la deuxième fermeture (en raison de la pandémie), ce service conserve les faveurs de quelque 10% de la clientèle.





## Un réseau étendu de points d'enlèvement

L'un des principaux atouts de dreamland.be se situe assurément dans son réseau de points d'enlèvement fort de plus de **400 magasins** de Dreamland, Colruyt et OKay confondus. Les clients peuvent y combiner l'enlèvement de leurs réservations avec leurs autres achats.

Grâce à son réseau de points d'enlèvement, Dreamland se veut **plus durable** que la moyenne des webshops. Les réservations accompagnent les livraisons journalières des magasins, ce qui réduit le nombre de transports et la quantité d'emballage.

En moyenne, environ deux tiers des clients en ligne optent pour l'**enlèvement**. Leur nombre a augmenté durant le premier confinement, lorsque l'ensemble des services de colis accusait un retard conséquent tandis que la fluidité d'accès aux points d'enlèvement restait garantie.



## 24.000 appels vidéo pour saint Nicolas

Fin 2020, Dreamland a proposé une alternative numérique sûre aux visites annuelles de saint Nicolas dans les magasins : une conversation vidéo personnelle avec le grand Saint. Quelque 14.250 rendez-vous ont été fixés et ont permis à pas moins de 24.000 enfants de parler à saint Nicolas. Les enfants et leurs parents ont accueilli cette prouesse technologique avec enthousiasme.

Remarquable d'inclusivité, la campagne de Saint-Nicolas « Déballe tes rêves » s'est vu décerner le bronze pour l'Effie Award, une récompense de premier ordre dans la communication marketing. À l'occasion des Creative Belgium Awards, Dreamland a également remporté deux prix couronnant les créations les plus novatrices en préparation.

## Un nouveau concept de magasin en préparation

Dreamland met systématiquement à profit l'aménagement de nouveaux magasins pour mettre à l'épreuve plusieurs innovations. Ainsi, le magasin de Sambreville s'est vu doté d'un circuit central bordé de part et d'autre des assortiments déclinés en « mondes ». Le point d'enlèvement a pris place à l'avant du magasin et dispose de caisses distinctes pour les clients qui se limitent au retrait de leurs réservations. Les premiers résultats se révèlent positifs en termes de chiffre d'affaires et démontrent tout le potentiel du magasin.

Les meilleurs éléments de l'ensemble des magasins récents seront intégrés au développement d'un tout nouveau concept de magasin, qui sera testé en 2022. Ce concept promet une inspiration et une expérience accrues et fera la part belle à la rentabilité.



## Des services novateurs

Dreamland entend dépasser son rang de pur distributeur de produits en proposant un nombre croissant de services.

**DreamBuddy.** Un outil en ligne qui aide les clients à choisir le cadeau idéal. Grâce à une liste de souhaits en ligne, ils peuvent à leur tour partager des conseils cadeau avec leur famille et leurs amis.

**Fêtes d'anniversaire.** Le concept pilote « My Dream Party @Home », un colis comprenant tous les accessoires de fête d'anniversaire sur divers thèmes, éventuellement avec animateur. Après un test impliquant une centaine de colis mis en vente à partir de mai 2021, l'éventuel déploiement du concept est prévu fin septembre.

## Kangourou se met au vert

Dreamland entend devenir la référence en matière de durabilité grâce à sa marque maison Kangourou. Pour le début de la nouvelle année scolaire 2021, l'assortiment de cartables à destination des élèves de l'enseignement primaire, sera fabriqué à partir de PET intégralement recyclé. Les assortiments pour tout-petits et adolescents lui auront emboîté le pas pour septembre 2023.

**NEWSTORY**  
le top en deuxième main

## 85% des articles trouvent preneur

Dreamland et Dreambaby disposent de leur propre plateforme de commerce de seconde main, sur laquelle les particuliers peuvent acheter et vendre des articles pour bébés et enfants. Les vendeurs potentiels déposent dans un point de collecte (3 points autonomes et 11 points installés dans des magasins Dreamland) les articles qui répondent à une série de conditions. NewStory se charge de les placer sur la plate-forme en ligne. Le vendeur récupère 75% du prix de vente sous la forme d'un bon de valeur Colruyt Group. Quelque 85% des articles déposés trouvent preneur.



° 2001



**EUR 348 millions** de chiffre d'affaires commun à Dreamland, Dreambaby, Bike Republic et The Fashion Society (+ 37,6%) <sup>(1)</sup>



**30 magasins** et **6 départements** 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](https://dreambaby.be)**

*(1) The Fashion Society y compris à partir d'août 2020*



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 400 points d'enlèvement dans des magasins Colruyt et 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.





## Un résultat satisfaisant

Durant l'exercice précédent, Dreambaby a enregistré un résultat satisfaisant malgré un léger déclin du taux de natalité et les incidences négatives de la pandémie de coronavirus. Les magasins ont vu leur fréquentation baisser tandis que le panier augmentait. Les ventes en magasin ont accusé un recul négligeable alors que les ventes en ligne ont connu une forte croissance.

Durant les deux mois de fermeture obligatoires à partir de la mi-mars 2020, le chiffre d'affaires s'est déplacé vers le webshop. Dreambaby se chargeait alors de livrer gratuitement à domicile tous les articles réservés et payés des listes de naissance actives. Durant la seconde période de fermeture à la fin de l'année 2020, de nombreux clients ont eu recours au service en ligne de réservation et d'enlèvement Click&Collect. En mars 2021, les magasins ont officiellement été reconnus comme « essentiels » et ont pu rester ouverts.

Plus que jamais, Dreambaby est parvenue à tenir tout au long de l'année son rôle de **partenaire** impliqué, **fiable** et **axé sur les solutions**, notamment à l'occasion de conversations vidéo avec les clients. Outre le contact avec les collaborateurs, ces mêmes clients ont apprécié la proximité et la sécurité de ce réseau fort de 30 magasins et de plus de 400 points d'enlèvement.

La nouvelle implantation de Ben-Ahin a été la première à dévoiler son concept partiellement remis au goût du jour avec son surcroît de convivialité, de couleurs et de structure. Le succès immédiat de la formule renforce la conviction du spécialiste des articles pour bébés dans l'importance des magasins classiques.

Dreambaby est parvenue à consolider sa position dans un paysage concurrentiel au nouveau visage.



- 1 nouveau magasin à Ben-Ahin (Huy)
- De nouvelles ouvertures sont planifiées à La Louvière, Hasselt et Zaventem.



## Un assortiment en mutation

- Depuis quelques années, Dreambaby renouvelle son assortiment plusieurs fois par an en lieu et place de l'unique vague de nouveautés qui déferlait précédemment en novembre ou décembre.
- L'assortiment destiné aux (futures) mamans a été étoffé avec davantage d'articles tendance tout en étant mieux mis en valeur en magasin.

# Le mariage du classique et du numérique

Dreambaby a développé son expertise et sa communication en matière de commerce électronique, et observe un renforcement de l'interaction entre les magasins classiques et les canaux numériques. Les clients se sont naturellement tournés vers le webshop durant les fermetures obligatoires. Ils sont ensuite retournés tout aussi naturellement dans les magasins classiques, mais le webshop et le service Click&Collect ont continué à enregistrer de bons résultats.



## ColliShop

### Arrêt du webshop et maintien du réseau d'enlèvement

En novembre 2020, nous avons mis un terme définitif à la vente de quelque 24.000 articles non-food depuis le webshop Collishop. En cause : la concurrence acharnée sur le marché du non-food, qui requiert une **spécialisation** encore plus poussée pour une croissance durable. Colruyt Group continue de croire en une **approche multicanale** et maintient ses investissements à la fois dans les magasins classiques, les webshops et les applications numériques. Nous continuerons d'exploiter plusieurs points forts de Collishop :

- La vente de l'assortiment « Bain et literie » sera assurée par notre spécialiste du textile en ligne MyUnderwear24. L'assortiment « L'art de la table », quant à lui, prendra place dans les rayons non-food de Colruyt.
- Notre réseau de plus de 400 **points d'enlèvement Collishop** classiques dans les magasins Colruyt et OKay pour le retrait des réservations en ligne de Dreamland, de Dreambaby, des Grands Vins et, depuis février 2021, de Newpharma également.
- La prestation de services B2B de **Collishop Professional** aux entreprises (chèques-cadeaux principalement) et aux crèches.

En raison de la cessation de l'activité de Collishop.be, le centre de distribution de Pommerœul sera fermé à l'automne 2021. Toute la logistique non-food sera centralisée dans le centre de distribution de Lot, ce qui améliorera l'**efficacité logistique**.

Tous les collaborateurs de Collishop se sont vu proposer un reclassement au sein du groupe.

Le chiffre d'affaires de Collishop réalisé jusqu'en novembre 2020 a été comptabilisé dans la formule de magasins où les réservations ont été retirées.



° **2019** : reprise de Fiets! par Colruyt Group, rebaptisé Bike Republic en 2021



**EUR 348 millions** de chiffre d'affaires commun à Dreamland, Dreambaby, Bike Republic et The Fashion Society (+ 37,6%)<sup>(1)</sup>



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



**Plus de 5.000 vélos disponibles en permanence** dans le stock central. Choix parmi plus de 1.600 vélos, accessoires et vêtements



**Plus de 90** collaborateurs en ÉTP



**Votre compagnon de route**



**[bikerepublic.be](https://bikerepublic.be)**

*(1) The Fashion Society y compris à partir du mois d'août 2020*

## **Bike** > **REPUBLIC**

Bike Republic est un acteur de premier plan dans la vente de vélos de marque, de tenues cyclistes et d'accessoires, les vélos électriques représentant environ les trois quarts de ses ventes. Son vaste assortiment se compose d'une vingtaine de grandes marques, dont sa marque maison Hiron. En sa qualité de « compagnon de route » de chaque instant, Bike Republic entend insuffler le plaisir de la petite reine au plus large public possible, des navetteurs aux sportifs accomplis en passant par les cyclistes occasionnels. Le spécialiste du vélo brille par son accessibilité, notamment par l'attrait de ses magasins, son site web clairement structuré et sa grande disponibilité par messagerie instantanée, par téléphone et sur les réseaux sociaux. Bike Republic se distingue également par son service de premier ordre : ses spécialistes déchargent particuliers et entreprises de toute préoccupation grâce à leurs conseils avisés, à leur service après-vente impeccable, aux entretiens réalisés dans les ateliers, aux assurances vélo, etc.



## Des performances à couper le souffle

- Bike Republic a réalisé un brillant exercice. La fermeture des magasins pour deux mois à partir de la mi-mars 2020 a donné un solide coup de fouet aux ventes en ligne. L'entreprise a accéléré le déploiement de services, tels que la vente à distance, la messagerie instantanée, la livraison à domicile de vélos neufs et réparés et la réparation à domicile. Voilà comment une part non négligeable du chiffre d'affaires prévu a encore pu être réalisée durant le premier confinement. Durant les confinements suivants, les clients ont pu recourir au service Click&Collect : réservation en ligne et retrait en magasin ou livraison à domicile.
- Le grand public a redécouvert le vélo tant à des fins récréatives que pour les déplacements entre le domicile et le lieu de travail. Bike Republic en a tiré profit. L'intégralité du chiffre d'affaires des magasins a été récupérée à l'été 2020 et les ventes se sont maintenues à un niveau élevé durant toute l'année. Grâce aux stocks suffisants, pratiquement chaque client a pu se faire livrer le vélo de son choix.
- L'entreprise poursuit son intégration progressive au sein de Colruyt Group et a d'ores et déjà conclu des conventions de collaboration, notamment avec les départements techniques et de recrutement.
- Bike Republic entend ouvrir cinq nouveaux magasins par an dans les années à venir, y compris à Bruxelles et en Wallonie. À terme, l'enseigne compte doubler son parc de magasins.



- 3 nouveaux magasins : Dixmude, Dilbeek et Gand Dampoort
- 2 relocalisations : Cuerne et Gand Rooigem
- 2 ouvertures au prochain exercice : Audenaerde en avril et Grimbergen mi-2021



## Nouveau nom, nouveau concept, nouvelle histoire

- La chaîne de magasins Fiets! a été rebaptisée début mars 2021 en Bike Republic, un nom reconnaissable à la fois pour les francophones et les néerlandophones. Le terme « Bike » renvoie au produit, qui demeure la pierre angulaire du concept. Quant à « Republic », le terme évoque la cohésion, la communauté qui gravite autour du plaisir et de l'expérience de la petite reine.
- Le nouveau concept a été déployé dans trois magasins flambant neufs tandis que les autres points de vente seront transformés pas à pas. Leur aménagement évoque plus que jamais le **pur plaisir cycliste** et aiguille plus efficacement encore la clientèle au travers de l'assortiment.
- La communication s'appuiera désormais sur les besoins du client et s'adressera directement à lui.
- Ce changement d'image aidera Bike Republic à s'affranchir de son réseau historique de magasins aux assortiments spécifiques pour devenir ce distributeur de vélos unique, qui garantira au client une expérience et un service identiques dans chacun de ses points de vente. La volonté de développer davantage de partenariats avec les fournisseurs, les sociétés de leasing, les assureurs, etc. s'inscrit également dans cette ambition.



## Compagnon de route

Bike Republic entend se profiler auprès de ses clients comme leur fidèle compagnon de route de tous les instants. Voilà pourquoi l'enseigne mise résolument sur l'accessibilité au travers de l'extension de son réseau de magasins, de son grand assortiment de vélos et d'accessoires, et d'un éventail plus vaste de services avant, durant et après la vente. Dans cette optique, la marque adopte une approche omnicanale afin de permettre à ses clients de demander conseil, prendre rendez-vous, de même que trouver et commander le vélo approprié à la taille qui convient, d'un simple clic en ligne. Les magasins seront, eux, équipés d'écrans numériques et d'écrans tactiles autorisant une navigation intuitive au sein de l'assortiment.

### Le service au travail

Bike Republic entend inspirer les entreprises et leurs collaborateurs à opter pour un vélo de société par l'entremise de diverses formules de leasing et d'achat sur mesure. Les entreprises peuvent s'appuyer sur un service complet, qui comprend notamment des conseils en matière d'achat et de fiscalité, des formations à la maîtrise de la conduite, l'entretien et la réparation dans l'atelier ou sur place.

## Des collaborateurs compétents

La nouvelle « Bike Academy » regroupe toutes les formations susceptibles d'améliorer le savoir-faire des collaborateurs en faisant la part belle au produit, au service et à la commercialité. Le centre de formation élabore des sessions présentielles et numériques pour l'intégration et le coaching des collègues actuels et nouveaux, actifs tant dans la vente qu'au Service Center. Le nouveau magasin de Grimbergen abrite deux ateliers dédiés aux formations techniques pour répondre à la pénurie qui frappe actuellement les métiers techniques.







◦ **2020** : Colruyt Group accroît sa participation de 68% à plus de 96%



**EUR 348 millions** de chiffre d'affaires commun à Dreamland, Dreambaby, Bike Republic et The Fashion Society (+ 37,6%) <sup>(1)</sup>



**116 magasins** de ZEB, PointCarré, The Fashion Store et ZEB For Stars



**1.000 m²** de surface commerciale moyenne



**En moyenne 7.500** références par an



**Plus de 700** collaborateurs en ÉTP



**zeb.be**  
**zebforstars.be**

**pointcarre.be**  
**thefashionstore.be**

*(1) The Fashion Society y compris à partir du mois d'août 2020*

**FS**  
FASHION SOCIETY

- The Fashion Society regroupe quatre chaînes de vêtements pour dames, hommes et enfants, essentiellement actives en Belgique, mais aussi au Grand-Duché de Luxembourg et en France. Ces magasins de destination situés en dehors des centres urbains font la part belle à la satisfaction de leur clientèle.
- Les quatre concepts de magasin s'adressent à des groupes cibles clairement distincts et leur complémentarité leur permet de couvrir un vaste spectre du secteur de la mode.
- ZEB s'adresse aux clients à la mode, sûrs d'eux et en quête d'inspiration. Les magasins pour toute la famille PointCarré et The Fashion Store ciblent plutôt les clients qui suivent la tendance, et se démarquent par leurs conseils personnalisés, tandis que ZEB For Stars se focalise sur les enfants branchés entre 0 et 16 ans.







- 71 magasins
- Nouveaux magasins à Waremmes et Couvin
- Un potentiel de plus de 100 magasins en Belgique

ZEB continue de jouer la carte de l'expérience et de l'assortiment en vogue, y compris les cocréations notables avec des noms connus. Citons notamment le phénomène télévisuel flamand Olga Leyers (première collection), l'influenceuse Aurélie Van Daelen (deuxième collection) et le célèbre coureur cycliste Remco Evenepoel (troisième collection).



- 5 magasins

L'annulation des communions et des fêtes de printemps au premier semestre a entraîné l'effondrement des ventes de vêtements de fête. ZEB For Stars a réagi promptement en mettant l'accent sur les vêtements pour chaque occasion en lieu et place des luxueuses tenues de fêtes. Cette initiative a compensé en partie la perte de chiffre d'affaires.

La chaîne propose en exclusivité la deuxième collection de Cemi, les célèbres influenceurs Céline Dept et Michiel Callebaut.

## ZEB For Everyone

En collaboration avec Hart voor Handicap, ZEB a lancé en février 2021 une initiative visant à proposer aux personnes atteintes de handicap une expérience en magasin améliorée. À la lumière de diverses enquêtes et panels d'experts, ZEB a élaboré un plan d'action en vue de rendre les magasins (encore) plus accessibles, notamment au moyen de places de parking supplémentaires, de toilettes adaptées aux chaises roulantes, d'ajustements en ligne pour les personnes malvoyantes et d'une formation permettant aux collaborateurs de se glisser plus facilement dans la peau des personnes atteintes d'un handicap. Le plan d'action a suscité un vif intérêt auprès des médias.



## THE FASHION STORE

- 13 magasins
- Nouveaux magasins à Termonde, Rijkevorsel et Couvin

The Fashion Store a essentiellement été délaissé par le groupe de clients de la tranche d'âge supérieure, ce qui s'est essentiellement traduit par la baisse des ventes des marques populaires auprès des plus de 75 ans.

## PointCarré

- 12 magasins en gestion propre et 15 franchisés
- 1 nouvelle franchise dans la localité française de Briey, à une demi-heure de Courtrai.

Le nouveau webshop de PointCarré lancé en avril 2020 tourne bien. La chaîne se concentre sur la poursuite de sa croissance en Wallonie et en France, où le nouveau concept de magasin rencontre un vif succès. Dans un premier temps, PointCarré entend réaliser cette croissance au travers d'un réseau de franchises.



MyComfort24 est le nouveau nom de MyUnderwear24, depuis 10 ans le plus grand webshop belge de sous-vêtements, vêtements de nuit, chaussettes et maillots de grandes marques. MyComfort24 se veut plus représentatif, dans la mesure où le webshop a repris à la fin 2020 l'assortiment de linge de lit et de linge de bain de Collishop, alors en cessation d'activités. Au même moment, MyComfort24 lançait son nouveau webshop, entièrement relooké, sous la devise « Linge de corps. Lit. Bain. En très bien ». L'extension de la gamme et la forte croissance des achats en ligne ont généré une progression significative du chiffre d'affaires durant le dernier exercice.

## Une année mouvementée



Le groupe de mode a largement souffert de la pandémie de coronavirus, plus particulièrement durant les trois mois et demi de fermeture et, en dehors de cette période, en raison des restrictions quasi-permanentes d'accès aux magasins, néfastes pour le shopping plaisir. Durant la fermeture de mars/avril 2020, la majorité des travailleurs s'est retrouvée au chômage technique tandis que les autres ont continué à travailler dans les magasins pour préparer les commandes en ligne.



Le retour des clients en magasin a été lent à se mettre en place à l'issue du premier confinement du printemps 2020. Une enquête téléphonique a mis en lumière une crainte généralisée de la foule, qui a poussé par la suite quelques magasins à tester le **shopping privé** (sur réservation) ou le shopping individuel (avec conseils personnalisés, sur rendez-vous). Après un retour positif, ce système a été mis en œuvre à l'échelle nationale.



Lors du retour des clients en magasin en été, les quatre formules ont enregistré des résultats significativement supérieurs à ceux du marché, notamment grâce aux promotions intéressantes et à l'intensification de la communication, principalement numérique. Après un mois de décembre difficile, le groupe de mode est parvenu à limiter relativement les pertes grâce aux soldes de début 2021.



Une petite partie de la perte de chiffre d'affaires a été compensée par les **ventes en ligne**, qui ont culminé durant les confinements pour afficher une croissance de plus de 150% sur base annuelle, nécessitant un surcroît d'efforts logistiques. Le groupe s'attend à ce qu'une part non négligeable des volumes supplémentaires de commandes en ligne se déplace à nouveau vers les magasins après la pandémie de coronavirus, mais aussi à ce que les ventes en ligne restent plus élevées qu'auparavant.



Le groupe s'accroche à son approche multicanale et continue de se focaliser sur sa pertinence vis-à-vis de la clientèle et sur la croissance durable.



En août 2020, Colruyt Group a consolidé intégralement le groupe de mode en augmentant sa participation de 68 à 96% (entre-temps à 98%). De plus, le groupe du nom de Fraluc a été rebaptisé The Fashion Society et s'est vu doté d'un nouveau logo à la fin du mois de janvier 2021.

# Participations



° Depuis décembre **2017**  
Participation : **26,0%**

Newpharma est **la plus grande pharmacie en ligne de Belgique** et propose plus de 1.700 marques et 40.000 produits en délivrance libre à des prix avantageux. Une équipe de dix pharmaciens passe les réservations au crible et communique à la clientèle des conseils portant sur les produits commandés, notamment en combinaison avec de précédents achats.

Durant l'exercice mais aussi durant l'année calendrier 2020, Newpharma a pu convaincre **un nombre croissant de nouveaux clients** et accroître davantage encore son chiffre d'affaires. Les ventes ont culminé au printemps 2020, essentiellement en raison de la demande massive de produits d'hygiène et de santé en réaction à la pandémie de coronavirus.

Afin de favoriser la future croissance, l'entreprise disposera en juillet 2021 à Liège d'un nouveau centre de distribution de 20.000 m<sup>2</sup>, propriété de Colruyt Group.

Newpharma se focalise sur la croissance internationale dans les pays voisins que sont les Pays-Bas et la France, de même qu'en Suisse. À cette fin, l'entreprise adapte davantage encore ses assortiments et sa politique tarifaire et promotionnelle aux marchés locaux.

## Synergie avec Colruyt Group

En 2021, Newpharma développe des synergies avec diverses formules du groupe.

- Depuis février, les clients peuvent également retirer leur colis Newpharma dans approximativement 400 **points d'enlèvement Collishop** dans des magasins Colruyt et OKay.
- Depuis mai, un assortiment de soins pour bébés et mamans intègre les rayons de 30 magasins **Dreambaby**.
- Newpharma entend également introduire un assortiment dans les magasins **Colruyt** à partir de la fin 2021.



° Depuis août **2019**  
Participation : **23,7%**

L'entreprise française Scallog est spécialisée dans la robotisation de la préparation des marchandises dans les centres logistiques. Si les activités ont connu un recul temporaire en 2020 en conséquence de la pandémie de coronavirus, le carnet de commandes est à nouveau bien rempli. Scallog poursuit ses investissements en recherche et en développement afin d'optimiser son offre et resserre ses liens de collaboration avec Colruyt Group.

- Un projet pilote à l'œuvre dans le nouveau centre de distribution de Newpharma entend mettre au banc d'essai la préparation automatique de 3.000 références en vue d'une préparation plus précise et d'un gain de productivité significatif.
- Un projet test est actuellement conduit dans le nouveau centre de distribution de notre service de courses en ligne Collect&Go.
- Scallog prospecte le marché français et le marché international tandis que les experts commerciaux de Colruyt Group approchent le marché néerlandophone.





° **2003** Spar Retail, rebaptisé Retail Partners Colruyt Group en **2014**

 **211** magasins Spar  
**64** magasins Alvo  
**89** commerces indépendants, dont **24** Mini Markets

 **Plus de 800** collaborateurs en ÉTP

 **Grandir ensemble en entreprenant ensemble**

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

## RETAIL PARTNERS<sup>3</sup> COLRUYTGROUP

Retail Partners Colruyt Group (RPCG) détient la licence de la formule Spar en Belgique et collabore intensivement avec les entrepreneurs Spar indépendants. En plus de la livraison et de la gestion des assortiments, l'entreprise assure également la politique commerciale, de la fixation des prix à la politique promotionnelle en passant par le marketing ou encore le soutien à la vente. RPCG applique un modèle de concertation à nul autre pareil, en partenariat avec la 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 ainsi que d'autres petits épiceries indépendants.



## Un exercice exceptionnel et un approvisionnement assuré



Retail Partners Colruyt Group a enregistré un excellent exercice. La progression du chiffre d'affaires a été largement soutenue par le changement du comportement d'achat induit par la pandémie de coronavirus, amenant le consommateur belge à effectuer ses achats plus près de son domicile, y compris pour les plus grands volumes.



Les magasins Spar Colruyt Group les plus récents ont remporté la palme, puisque chacun d'eux peut se targuer d'une hausse de son chiffre d'affaires d'au moins un quart sur l'ensemble de l'exercice. Parallèlement, RPCG a vu ses livraisons aux magasins Alvo et à ses petits épiciers indépendants augmenter nettement.



Malgré des hausses brutales et significatives des volumes, RPCG est parvenue à maintenir ses approvisionnements et ses services aux entrepreneurs indépendants à un niveau élevé durant cette année. Pour y parvenir, le centre de distribution de Malines a recruté dès le mois de mars 2020 des intérimaires supplémentaires de même qu'il a constitué une équipe de nuit active jusqu'au-delà de l'exercice.



RPCG est convaincue que les magasins Spar continueront d'attirer de nouveaux clients en raison de leur notoriété et du recours accru au télétravail.

## Un modèle d'activité rentable

- RPCG a vu s'accroître l'attrait pour le commerce indépendant l'année passée et recherche en permanence de **nouveaux entrepreneurs**, y compris pour les 2 magasins temporairement en gestion propre. Pas plus tard que l'année passée, 4 magasins du portefeuille ont été repris par des entrepreneurs indépendants. En substance, les candidats peuvent compter sur un modèle d'activité rentable porté par un large éventail de services et de conseils.
- Le modèle de franchise de Spar offre aux exploitants le meilleur de deux mondes : une **liberté d'entreprendre** notablement supérieure à celle des « franchises pures et dures » et un **appui** bien plus prononcé qu'un pur partenariat logistique.
- RPCG collabore plus intensivement avec ses partenaires de Colruyt Group afin de fournir aux entrepreneurs une qualité, une efficacité et une efficience accrues tout au long de la chaîne. Mais aussi un **meilleur service**. Citons notamment l'intense collaboration à l'œuvre dans les achats opérationnels et l'optimisation des processus et systèmes sous-jacents. Du reste, RPCG utilise désormais la même plate-forme informatique que les autres enseignes alimentaires du groupe pour la chaîne logistique des produits d'épicerie.





**211** magasins, dont **169** dans la formule Spar Colruyt Group



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



**[monspar.be](https://monspar.be)**



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 sont ouverts le dimanche (matin).

Spar a été fondé en 1932 aux Pays-Bas en tant que premier groupement de collaboration de commerçants indépendants. Avec plus de 13.300 magasins affiliés dans 48 pays, Spar International constitue aujourd'hui le distributeur alimentaire qui compte le plus grand nombre de magasins au monde.





## La recette du succès

- Durant le précédent exercice, cinq magasins Spar ont fait l'objet d'une **rénovation** complète, souvent assortie d'un agrandissement. Si ces travaux requièrent des investissements conséquents, les entrepreneurs peuvent toutefois bénéficier de conseils techniques, d'un appui commercial et d'un crédit partiel. Les magasins qui répondent à certains critères (comme la gestion automatique des stocks) peuvent voir la signature de Colruyt Group orner leur façade.
- La rentabilité des entrepreneurs Spar compte parmi les plus élevées du marché. Plus particulièrement, les magasins Spar Colruyt Group nouveaux et remodelés enregistrent des **résultats supérieurs à la moyenne**, ce qui encourage RPCG et les entrepreneurs à accélérer le processus de rénovation. À l'issue de l'exercice, 45 magasins avaient fait peau neuve. L'ambition est d'atteindre les 65 magasins à la fin mars 2022.
- Les nouveaux magasins sont généralement équipés d'une cuisine professionnelle pour la préparation de plats traiteur selon des recettes aussi bien de conception locale qu'élaborées en centrale. L'entrée jouxte généralement un département boulangerie doté de chambres de fermentation, gages de pains ultrafrais.
- Un magasin Spar Colruyt Group virtuel a été conçu afin de susciter l'engouement des entrepreneurs pour la formule. Il offre au visiteur une expérience immersive unique.
- À la mi-2021, RPCG ouvrira un magasin-concept dans son siège de Malines. Collaborateurs et (candidats) entrepreneurs pourront y découvrir les dernières innovations, se laisser inspirer ou encore suivre des formations.



- 9 nouveaux magasins
- 5 rénovations
- 6 fermetures
- 6 nouveaux magasins et 14 réouvertures en 2021/22



## Une relation dynamique avec les entrepreneurs

RPCG développe divers leviers visant à renforcer son partenariat avec les entrepreneurs Spar indépendants.

- Le développement de l'organisation verticale de la vente se poursuit, chaque région disposant de conseillers d'entreprise pour l'appui financier et économique, ainsi que de conseillers spécialisés en boucherie, fruits et légumes, boulangerie, etc. Ensemble, ils fournissent aux entrepreneurs un **appui plus ciblé** et mieux coordonné.
- Un développement accéléré des canaux de communication **numériques** et alternatifs avec les entrepreneurs.
- Une prestation de services plus étendue, appuyant davantage la relation entre entrepreneur et client final (**B2B2C**).
- Une **implication** accrue grâce au renouvellement du conseil d'avenir composé de représentants de RPCG et d'entrepreneurs. La stratégie s'appuie notamment sur le développement de nouveaux services et outils (numériques) représentant une valeur ajoutée pour les entrepreneurs.

## Un assortiment novateur

- Pour la seconde fois, les magasins Spar ont pu souscrire à des **menus de fête** complets pour la fin d'année, matériel de communication compris. 109 magasins participants ont écoulé ensemble plus de 6.000 menus, une hausse de quelque 200%.
- Avec le concours des entrepreneurs et des fournisseurs, Spar Colruyt Group a conçu une alternative à la dégustation de fin d'année traditionnellement organisée en magasin. En décembre 2020, 83.000 clients se sont vu remettre sur présentation de leur carte ou app Xtra un **colis dégustation** contenant 6 articles. Cette action a été largement plébiscitée.
- Les assortiments charcuterie et sushis ont notamment été optimisés dans le département des **produits frais**. Le **département traiteur** se distingue grâce à de nouvelles recettes plus saines et à des conditionnements adaptés.
- La **nouvelle offre de fleurs et de plantes** a généré une croissance du chiffre d'affaires de 40%.
- Toutes les catégories alimentaires comportent davantage de **produits biologiques**.
- En 2021, le **Nutri-Score** sera mentionné sur les emballages de tous les produits Spar.

## Reconnaissance pour les soins de santé

À l'occasion de la Journée des Soins, Spar a distribué pas moins de 2.200 colis contenant une carte de remerciement et des produits de boulangerie à l'attention de tous les collaborateurs du centre hospitalier AZ Sint-Maarten de Malines, un joli geste au demeurant fort apprécié.



## 62 magasins installent un défibrillateur

Après une action fructueuse de financement participatif au printemps, plus de 60 magasins Spar placeront en 2021 un défibrillateur externe automatisé (DEA) sur leur façade et disponible en permanence pour l'ensemble des riverains. L'achat de ces dispositifs de secours a été financé par les magasins et les dons des clients.

## Une foire de fin d'année numérique

Organisée en septembre, la foire de fin d'année constitue le lieu de rencontre annuel de RPCG, des entrepreneurs et des fournisseurs. Une alternative globale a été imaginée en 2020 afin de familiariser les entrepreneurs avec l'assortiment de fin d'année, notamment grâce à une brochure d'inspiration, un colis dégustation, 10 vidéos d'inspiration en ligne réalisées en cocréation avec les fournisseurs et des conseils personnalisés dispensés par les conseillers d'entreprise. L'ensemble a donné lieu à d'excellentes préventes de nouvelles références.

## Une communication plus intense avec la clientèle

Spar a organisé six actions et campagnes remarquables pour appuyer la communication que les magasins adressent à leur clientèle. Le fil conducteur : rendre la vie un peu plus facile et financièrement plus supportable dans le contexte de pandémie de coronavirus.



° **2004** : reprise de Panier Sympa et lancement des licences Coccinelle et Coccimarket



**301** magasins affiliés : **181** Panier Sympa, **95** Coccimarket et **25** Coccinelle



**Plus de 1.500** commerçants indépendants



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



**Plus de 8.000** références



**Entreprise présente sur les trois-quarts du territoire français**



**Plus de 200** collaborateurs en ÉTP



**[codifrance.fr](http://codifrance.fr)**



En France, Codifrance approvisionne en produits secs, frais et surgelés environ trois cents magasins de proximité 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 (Belle-France) et premier prix. Les exploitants de magasin bénéficient également d'un soutien pour la sélection de leur assortiment, la fixation des prix, le marketing et leurs communications.

Par ailleurs, Codifrance assure uniquement l'approvisionnement de plus de 1.500 commerçants indépendants dans plus de 70 départements.





# Une année record

- Codifrance a réalisé un chiffre d'affaires record durant le dernier exercice. Face aux strictes mesures sanitaires pour lutter contre le coronavirus (couvre-feu à 18 h, déplacements temporairement interdits au-delà d'un rayon d'un km...), les consommateurs se sont tournés dans une plus large mesure vers les magasins de proximité de (plus) petite taille. Nombreux ont été les consommateurs qui ont (ré)appris à apprécier les magasins des environs immédiats pour leurs besoins primaires, de même que le contact avec leurs commerçants locaux.
- La branche du commerce de gros est parvenue à s'adapter rapidement à cet afflux soudain de clients et à maintenir le niveau de ses services et de ses approvisionnements aux magasins indépendants. Elle continuera d'épauler les magasins afin de consolider ce surcroît de fidélité.
- Un gain de rentabilité significatif a une nouvelle fois été réalisé, d'une part grâce à une parfaite maîtrise des coûts découlant de l'optimisation du calendrier des transports qui a entraîné une baisse des frais en la matière, et d'autre part grâce à la progression de l'excellence opérationnelle. L'entreprise a également pu cueillir les fruits du strict contrôle des débiteurs de ces dernières années.
- Outre la livraison directe aux magasins, Codifrance ravitaille également plusieurs grossistes, qui approvisionnent à leur tour les petits commerces.



## Une logistique plus efficace

- Le début de l'année 2020 a été marqué par la mise en service d'un nouveau **système de gestion d'entrepôt**, appelé à optimiser l'efficacité et à doter le centre de distribution de meilleurs instruments de travail. Le service proposé aux clients a d'emblée largement gagné en qualité.
- Codifrance implémentera d'ici 2022 un nouvel outil ERP haut de gamme à la mesure de l'activité B2B. L'entreprise espère par là-même réaliser d'énormes progrès, notamment en termes d'excellence opérationnelle, de maîtrise des coûts et de simplification du travail.



° **2013**



**EUR 109 millions** de chiffre d'affaires (- 13,4%)



**25.000** clients



**13.000** références en food, en produits frais et en produits surgelés



**Environ 450** collaborateurs en ÉTP



**[solucious.be](http://solucious.be)**



L'entreprise de foodservice Solucious livre des articles alimentaires dans toute la Belgique à ses clients professionnels, principalement actifs dans la restauration sociale (écoles, hôpitaux, établissements de soins...), l'horeca et la restauration d'entreprise. L'assortiment comprend des produits d'épicerie, frais et surgelés, en petit comme en grand conditionnement. Les clients peuvent choisir parmi les marques nationales, les marques distributeur Boni Selection et Everyday et les marques propres de foodservice Culino et Econom, destinées aux professionnels de la restauration. Solucious se distingue par sa facilité d'utilisation, une tarification cohérente et équitable, avec remise sur quantité, ainsi qu'une fiabilité constante, sur lesquelles l'entreprise communique par ailleurs en toute transparence.





## Une position renforcée en dépit de circonstances défavorables

Solucious a clôturé l'exercice sur des pertes significatives en matière de volume et de chiffre d'affaires, essentiellement imputables aux mesures de lutte contre le coronavirus, telles que les fermetures (temporaires) des établissements scolaires, de l'horeca, des parcs d'attractions et du secteur culturel et événementiel. Le télétravail obligatoire a quant à lui entraîné une baisse de volume substantielle dans la restauration d'entreprise. En revanche, les livraisons au secteur des soins de santé sont restées pratiquement au même niveau que l'exercice précédent.

Les résultats de Solucious se sont révélés supérieurs à la moyenne du marché, notamment grâce à la diversité de son portefeuille de clients. Par ailleurs, l'entreprise est parvenue à **renforcer davantage sa position** en cette période difficile, notamment grâce au recrutement de nouveaux clients d'envergure dans les secteurs de soins de santé et de l'horeca. Tout bien considéré, Solucious porte un regard satisfait sur l'exercice écoulé.

L'entreprise a pu garantir à ses clients **une prestation de services fiable** : livraisons dans le respect des mesures de lutte contre le coronavirus, disponibilité suffisante du stock et offre adaptée, composée notamment de conditionnements à emporter pour les traiteurs et de produits d'hygiène, tels que des masques buccaux et des gels désinfectants.

Tous les responsables hiérarchiques ainsi que les collaborateurs staff ont été formés au remplacement des préparateurs de commande en cas de quarantaine généralisée. Durant un mois et demi, plusieurs cadres sont allés prêter main-forte au centre de distribution de Bornem.



## Un coup de pouce pour la jeunesse

Durant l'été, Solucious a augmenté sa capacité afin d'approvisionner en toute sécurité un maximum de camps de jeunesse. L'entreprise a par ailleurs livré aux mouvements de jeunesse 15.600 kits d'hygiène offerts par Colruyt Meilleurs Prix (voir p. 45).



## Une food box festive pour associations et entreprises

Avec sa Dinner Box, Solucious a conçu en novembre une solution originale pour permettre aux clubs et associations de renflouer leur caisse. Les entreprises utilisent également la Dinner Box comme cadeau de fin d'année alternatif. Ce menu de fête pour deux personnes a été composé par le chef étoilé Marcelo Ballardin, Solucious se chargeant de rassembler les ingrédients et de livrer les colis-repas. Les 2.500 colis de fin d'année sont partis comme des petits pains, à l'instar de l'édition spéciale printemps de mars 2021.



# Un processus de livraison numérisé

En janvier 2020, Solucious a entamé le déploiement de son app de livraison. Cet assistant numérique optimise la gestion du parc de camions, le planning des transports, le contact avec la clientèle et la livraison proprement dite. Résultat : **facilité**, **efficacité** et **fiabilité** accrues pour le livreur comme pour le client.

Les livreurs pourront livrer plus aisément encore les réservations et les services logistiques à chaque client. L'ensemble du processus de livraison s'en trouve simplifié, gagne en précision et élimine tout usage de papier : le livreur enregistre les livraisons, les retours et les emballages consignés sur son PDA et envoie au client l'ensemble des données sur un seul et même reçu numérique.

L'outil est également doté d'une solution de traçage. Les clients peuvent suivre en ligne leur réservation à la trace à l'heure près. Grâce à cette fonctionnalité, l'organisation de la journée de travail des livreurs gagne en confort.

Solucious est le premier acteur belge du foodservice à numériser l'administration et les rapports du processus de livraison. Cette démarche permet à l'entreprise de poursuivre sa croissance tout en pérennisant sa fiabilité. L'application a été développée en collaboration avec Urbantz, une société belge spécialisée dans la technologie de livraison de fin de parcours.

## Vous soignez, nous livrons

- De mars à mai 2020, Solucious a livré sans frais supplémentaires les achats en ligne des professionnels de la santé sur les parkings de 13 grands hôpitaux.
- Début novembre, la livraison à domicile des réservations effectuées sur [solucious.be](https://solucious.be) a été ouverte à tous les professionnels de la santé en Belgique. L'assortiment a été complété de produits adaptés aux clients particuliers.
- À l'occasion de la Journée de la Santé du 21 mars 2021, Solucious a distribué 3.000 colis-surprises aux hôpitaux, crèches, résidences-services et hôpitaux de jour flamands. Solucious a pris à son compte les frais de livraison, tandis que Spar, Collect&Go et la Colruyt Group Academy ont apporté leur contribution sous la forme de produits et de bons de valeur.

## Un cœur pour l'horeca

- Lors des phases de confinement, Solucious a relayé auprès de tous ses clients horeca l'appel de Colruyt Group, qui recherchait des personnes en chômage temporaire pour prêter main-forte aux équipes de vente, de logistique et de production.



- Solucious était le partenaire privilégié de l'initiative #HorecaComeback. Les consommateurs pouvaient se porter acquéreurs de bons de valeur à valoir auprès de leur établissement favori après sa réouverture. Les montants payés étaient versés directement aux établissements horeca participants.



° **2020** Fusion de Symeta et Joos Hybrid

👤 **Environ 270** collaborateurs en ÉTP

💻 **[symeta-hybrid.com](https://symeta-hybrid.com)**

## 

Symeta Hybrid constitue l'un des principaux spécialistes belges en matière de communication marketing personnalisée et de flux de documents administratifs. L'entreprise traite des données et envoie des communications par voie classique ou sur des canaux numériques. Symeta Hybrid dispose d'une technologie d'impression dernier cri et d'une plate-forme de gestion des données performante pour les factures, les paiements et les archives électroniques. L'entreprise garantit le plus haut niveau de protection des données à caractère confidentiel telles que les données à caractère personnel. Ces solutions globales flexibles constituent un gage d'efficacité pour les entreprises et de facilité d'utilisation et de liberté de choix pour les clients finaux. Symeta Hybrid se place au service de ses clients internes et externes <sup>(1)</sup> dans des secteurs, tels que les ressources humaines, la finance, les soins de santé, les entreprises d'utilité publique, les pouvoirs publics, l'industrie et les services.

(1) Le chiffre d'affaires externe est comptabilisé dans les « Autres activités ».



# Fusion de Symeta et Joos Hybrid

- En août 2020, Colruyt Group a acquis 100% des parts de Joos Hybrid, filiale de l'entreprise familiale belge Group Joos. Toutes les activités de Joos Hybrid ont été regroupées avec celles de notre entreprise Symeta dans la société Symeta Hybrid, nouvellement créée.
- Avec cette reprise, nous entendons **optimiser durablement** nos propres processus tout en soutenant nos clients externes dans leur **transformation numérique**. La transaction n'a produit aucun effet matériel sur le résultat net de l'exercice 2020/21.



## Activités complémentaires

- Les activités de l'ancienne Symeta et de Joos Hybrid se révèlent particulièrement complémentaires. L'expertise accumulée dans la communication marketing personnalisée et les flux de documents administratifs est unique en Belgique. Ce constat s'applique également à la combinaison des deux sites de production distincts, qui se complètent à la perfection.
- Cette reprise a rapidement produit des avantages synergétiques et a été bien accueillie par le marché, notamment grâce à la confiance dont bénéficie Colruyt Group. Ainsi, Symeta Hybrid a d'ores et déjà réussi à convaincre plusieurs nouveaux clients dans le secteur des télécommunications et le secteur public, de même que la société de titres-services Easy Life, le torréfacteur Ray & Jules et la chaîne de mode The Fashion Store.





° 1972

 **EUR 532 millions** de chiffre d'affaires (-25,7%)

 **137 stations**, dont **84** proposant du CNG

 **116 sites de magasins équipés de bornes de recharge**

 **Plus de 70** collaborateurs en ÉTP

 **Le plein malin**

 **[dats24.be](https://dats24.be)**

## DATS 24

En Belgique, DATS 24 propose l'ensemble des carburants conventionnels et énergies alternatives, de l'essence au diesel en passant par l'électricité et l'hydrogène, mais aussi une offre croissante de gaz naturel (CNG). Le spécialiste de l'énergie de Colruyt Group œuvre à une mobilité plus verte 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 notamment des ateliers, des conférences et des webinaires qui ont pour vocation d'informer et d'inspirer particuliers et entreprises à durabiliser leur mobilité. L'enseigne détient un certificat ISO 14001 entérinant la gestion écologique de ses stations.

## Une mobilité en berne provoque une baisse significative du volume

- DATS 24 a été confronté à un exercice particulièrement difficile. Les volumes de vente ont accusé un recul de 75% durant les premières semaines en conséquence de la forte réduction des déplacements inhérente à l'apparition de la pandémie de coronavirus. Les ventes de CNG ont le mieux résisté, car ce carburant est proportionnellement davantage utilisé par les clients B2B.
- Sur l'ensemble de l'exercice, le volume s'est contracté de 20% environ, pour une perte de chiffre d'affaires de plus de 25%. DATS 24 est toutefois parvenu à maintenir sa rentabilité à un niveau raisonnable.
- DATS 24 a réagi promptement à la pandémie de coronavirus en étant le premier en Belgique à mettre du gel désinfectant à disposition dans les stations et en redoublant d'efforts pour désinfecter les surfaces de contact. L'enseigne a également mené campagne en faveur du paiement (sans contact) du plein au moyen de l'app Xtra.
- Le déploiement de pompes supplémentaires proposant de l'AdBlue a été intensifié. Cet additif, qui permet de réduire drastiquement les émissions de NOx des véhicules diesel, était proposé dans 37 stations à la fin de l'exercice, un nombre appelé à doubler à la mi-2021.
- DATS 24 considère que le potentiel de vente de carburants fossiles classiques n'est pas près de s'éteindre. Parallèlement, l'entreprise investit massivement dans le verdissement de la mobilité et les énergies renouvelables, tant sur la route qu'au domicile ou au travail.



- 4 nouvelles stations
- 8 stations CNG supplémentaires
- 16 sites de magasins supplémentaires équipés de bornes de recharge



## Premiers pas sur le marché de l'énergie pour particuliers

Au terme d'une préparation de longue haleine, DATS 24 a débuté en avril 2021 les livraisons de gaz naturel et d'électricité 100% verte et belge aux clients particuliers en Flandre et en Wallonie. Dès le mois d'octobre 2020, quelque 1.500 collaborateurs de Colruyt Group étaient déjà devenus clients, période qui a été mise à profit pour la mise au point des processus et des systèmes avant le changement d'échelle. DATS 24 prospecte pas à pas et, dans un premier temps, parmi les clients connus au sein du groupe.

- Une **électricité 100% locale et verte** provenant notamment du parc éolien sur le site de Colruyt Group à Hal et des parcs éoliens en mer du Nord dans lesquels le groupe détient une participation. Le client choisit lui-même sa source d'énergie préférée.
- De la **simplicité en toute transparence**, avec 3 produits : l'électricité (avec ou sans compensation du volume injecté), le gaz naturel ou les deux, dans une seule et même formule tarifaire avantageuse et variable. Les études ont révélé que les tarifs variables constituaient ces dernières années les choix les plus judicieux. Voilà comment DATS 24 ambitionne d'apporter la tranquillité d'esprit à ses clients, à long terme également.
- **Confort et autonomie.** Grâce à leur profil Xtra, les clients peuvent aisément se connecter en ligne, procéder à une simulation des coûts, gérer leurs sources d'énergie et leurs factures, etc.



## De l'hydrogène à la portée de tous

Pour DATS 24, l'hydrogène représente un grand potentiel en tant que **carburant durable**. Depuis 2018, la station publique de Hal propose de l'hydrogène 100% vert, produit avec de l'électricité générée par des éoliennes locales. Colruyt Group détient 25 véhicules à hydrogène.

- Au second semestre 2021, pas moins de quatre nouvelles **stations à hydrogène** seront inaugurées à Haasrode, Wilrijk, Erpe-Mere et Herve. Début 2022, une première station à hydrogène pour poids lourds sera mise en service à côté du centre de distribution d'Ollignies.
- DATS 24 collabore avec divers partenaires dans une série de projets pilotes impliquant des véhicules à hydrogène. Ainsi, un camion à hydrogène de 44 tonnes équipe la logistique depuis fin 2020, une primeur européenne.

L'objectif de ce projet consiste à accumuler de l'expertise et de rendre, à terme, l'hydrogène à la portée de tous pour le transport de personnes et de marchandises.



## Davantage d'électricité et de gaz naturel pour les véhicules

- Le réseau de **bornes de recharge électriques** sur les sites de magasins s'étend constamment, au rythme de la construction et de la transformation des points de vente. Avec les sites de bureaux, le réseau totalisait 294 points de recharge à la fin de l'exercice.
- Durant l'exercice écoulé, DATS 24 a vendu plus de 200 MWh d'électricité, soit l'équivalent de 1.250.000 kilomètres parcourus en véhicule électrique (pour une consommation de 16 KWh aux 100 km).
- La **carte de recharge** DATS 24 donne accès à près de 300 points de recharge en gestion propre et à 7.600 points de recharge dans toute la Belgique. Sur l'ensemble de l'exercice, quelque 29.000 recharges ont été réalisées grâce à cette carte.
- DATS 24 étend continuellement son **réseau de CNG** et totalisait 84 stations équipées d'une pompe au gaz naturel à la fin de l'exercice. L'entreprise compte sur un cadre réglementaire régissant l'injection de biogaz dans le réseau de gaz naturel. Ce mélange durable ne requiert aucune modification des pompes CNG ni des véhicules.
- DATS 24 a fait figure de pionnier sur le marché en introduisant le plein et le paiement mobiles avec l'**app Xtra**. Au terme de l'exercice, ils étaient 28.000 utilisateurs uniques à recourir à la fonction carburant.

## Best Brand Award 2021

Le bureau d'étude de marché GfK a décerné à DATS 24 le prix Best Brand Award 2021 dans la catégorie des carburants, en vertu de sa part de marché et des résultats d'une enquête de consommation portant sur la perception de la marque. DATS 24 a enregistré les meilleurs résultats pour les critères du rapport qualité-prix et de l'innovation. Les répondants ont notamment apprécié le gel désinfectant proposé en station et les nettoyages plus fréquents et plus méticuleux. DATS 24 se félicite de parvenir à se distinguer sur un marché de matières premières.





° **2019** : constitution par Colruyt Group et Korys

● Participation : **60,87%**

## virya energy

La holding énergétique Virya Energy est active dans la conception, le financement, la production et l'exploitation de sources d'énergie renouvelable, essentiellement éolienne en mer et sur terre.

Virya Energy a été constituée en 2019 par Colruyt Group et son actionnaire majoritaire Korys. La holding détient des participations à hauteur de 100% dans Parkwind, Eurowatt, Eoly Energy et Sanchoe, et ambitionne une expansion internationale. La fusion de l'ensemble des activités permet à Virya Energy de favoriser l'échange de technologies et de connaissances entre les diverses équipes et de réaliser des économies d'échelle afin de demeurer un acteur majeur dans le secteur des énergies renouvelables en mutation rapide.

**1.865 GWh  
d'énergie  
verte**

En 2020, Virya Energy a produit quelque 1.865 GWh d'énergie verte. Grâce à sa participation dans Virya Energy, Colruyt Group intervient pour environ 60% dans cette production. Cette part représente approximativement 5 fois la consommation de Colruyt Group en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg sur l'ensemble de l'année 2020.



L'entreprise belge Parkwind est active dans la production d'énergie éolienne offshore, en mer du Nord mais aussi à l'étranger.

## Parcs éoliens offshore en Belgique

En 2020, les quatre parcs éoliens érigés au large des côtes belges et dans lesquels Parkwind détient des participations, ont produit conjointement 2.708 GWh d'électricité verte, soit l'équivalent de la consommation annuelle de 770.000 foyers. Ces chiffres font de Parkwind l'un des principaux producteurs d'électricité verte de Belgique.

	Participation Parkwind	Puissance	Production 2020
Belwind (2010)	78,5%	165 MW	588 GWh
Northwind (2014)	30%	216 MW	850 GWh
Nobelwind (2017)	41%	165 MW	686 GWh
Northwester 2 (2020)	70%	219 MW	584 GWh
<b>TOTAL</b>		<b>765 MW</b>	<b>2.708 GWh</b>

La quantité de vent a été supérieure à la moyenne en 2020, avec une production éolienne qui a dépassé les valeurs moyennes essentiellement au premier et au dernier trimestres. La disponibilité générale s'est maintenue à son niveau élevé de l'année passée. En dépit des restrictions liées à la COVID-19 (telles que le télétravail obligatoire et les règles de distanciation en vigueur lors des travaux offshore), la continuité opérationnelle a pu être assurée tout au long de l'année tandis que les bénéfices et les coûts restaient conformes aux budgets initiaux.



Le parc éolien **Northwester 2** est pleinement opérationnel depuis mai 2020 alors que le bouclage financier avec les banques a pu être mené à bien pour la fin 2020, comme prévu. Les 23 éoliennes comptent parmi les plus grandes du monde et représentent une puissance installée conjointe de quelque 219 MW.

## Activités à l'étranger

- Les préparatifs du futur parc éolien allemand **Arcadis Ost I** en mer Baltique se déroulent conformément au planning. Les contrats de livraison, de placement et d'installation des éoliennes ont d'ores et déjà été conclus, tandis que le bouclage financier est prévu à la mi-2021. Selon le planning, le parc éolien sera érigé en 2022 pour une mise en service intégrale début 2023. Avec une puissance de 247 MW, il sera en mesure d'alimenter 300.000 foyers allemands en électricité verte.
- En **Écosse**, Parkwind détient une participation de 32,5% environ dans une société dont la future constitution concourra à l'obtention de concessions dans les eaux écossaises.
- Au **Japon**, Parkwind prend part à un consortium placé sous la direction de son partenaire de confiance Sumimoto Corporation. En mai 2021, une offre a été déposée dans le cadre de la première soumission en faveur de l'éolien offshore au Japon.
- Parkwind et la compagnie d'électricité irlandaise ESB se préparent pleinement à l'adjudication prévue en 2022 et portant sur le futur parc éolien Oriel, en mer d'**Irlande**.



En Belgique, Eoly Energy est actif dans la production d'énergie renouvelable provenant de 15 éoliennes terrestres d'une puissance installée de 38 MW. En 2020, elles ont produit 94 GWh d'électricité verte.

Le producteur vend son électricité verte à DATS 24, qui la fournit à son tour à diverses entreprises de Colruyt Group, à des sociétés externes et à des particuliers.

Eoly Energy était détenu à 100% par Colruyt Group et a été intégré dans Virya Energy en mai 2020.

Eoly Energy nourrit un **plan d'expansion** ambitieux et entend investir quelque EUR 160 millions dans de nouveaux parcs éoliens terrestres durant la période 2020-2029. Ces investissements devraient, à terme, quintupler la capacité éolienne.

- Le parc éolien de Rebaix a été terminé en 2020 et mis en service au début de l'année 2021. L'une des trois éoliennes a été transférée à Eoly Coopération.
- Entre-temps, les préparatifs pour la construction d'un parc éolien à Lessines/Silly ont débuté.
- Les demandes de permis sont en cours de traitement pour les parcs éoliens de Bassilly, Ciney-Sovet, Frasnes-Lez-Anvaing, Fernelmont et Zele.





# Investir dans la production d'hydrogène

Virya Energy développe à Zeebrugues une centrale de conversion d'électricité en gaz, baptisée Hyoffwind, en collaboration avec le gestionnaire du réseau de gaz Fluxys. L'installation convertira à l'échelle industrielle l'électricité produite par les parcs éoliens offshore en **hydrogène vert**. Le projet présente toutes les autorisations. Le consortium espère obtenir la décision finale d'investissement en 2021 et prévoit le début de la production d'hydrogène vert en 2023. Cette primeur belge peut largement contribuer à la durabilisation du paysage énergétique belge et s'inscrit parfaitement dans le cadre de la stratégie flamande de l'hydrogène et du Green Deal européen.

Virya Energy entrevoit un potentiel remarquable dans la commercialisation de l'hydrogène comme **source d'énergie durable** pour le transport lourd et les bus, dans la mesure où l'électrification intégrale de ces applications relève de la gageure. Par ailleurs, l'hydrogène constitue le tampon idéal pour le stockage temporaire de l'électricité excédentaire et peut, par conséquent, contribuer à l'indispensable équilibre entre production et consommation d'électricité.



## Les particuliers investissent également

Dans la mesure du possible, Eoly Energy collabore avec **Eoly Coopération**, qui fournit aux riverains et autres particuliers l'opportunité d'investir directement dans l'énergie éolienne terrestre.

- Durant le précédent exercice, les mesures adéquates ont été adoptées afin de soulager au maximum la coopérative sur le plan opérationnel.
- Il a suffi de six semaines à peine pour lever un capital de EUR 4,4 millions pour l'éolienne de Rebaix. Grâce à ce projet, la coopérative compte désormais deux éoliennes à son actif, tandis que le nombre de coopérateurs a doublé.
- L'assemblée générale de juin 2020 a validé le versement d'un dividende brut appréciable de 5,5% pour les résultats de 2019, un chiffre pratiquement aussi élevé que le maximum légal de 6%.

Constituée en 2018 par Parkwind, Colruyt Group et Korys Investments, la coopérative **North Sea Wind** a fourni à un large public l'opportunité de contribuer à un changement durable en investissant indirectement dans des projets éoliens offshore.

Durant le second semestre de l'année 2019, la coopérative a levé EUR 13.195.660, un montant record pour une participation citoyenne dans l'énergie verte. Grâce à ce montant, North Sea Wind a accordé à la fin de l'année 2019 un prêt d'une durée de principe de sept ans à Parkwind, qui investira les fonds ainsi levés dans l'entretien de parcs éoliens existants et la construction de nouvelles unités.

Le rendement actuariel brut par action est estimé à 4% environ sur toute la durée de l'investissement.



**Basée à Luxembourg, la SA Eurowatt est un producteur européen indépendant d'électricité, principalement actif dans les activités éoliennes terrestres en France depuis 1994. L'entreprise détient également des actifs liés à ces activités en Pologne et au Portugal, ainsi que des centrales hydroélectriques de petite taille au Portugal et en Espagne. Eurowatt exploite sur une trentaine de sites une puissance totale de 470 MW installée et en construction, en plus des 300 MW à divers stades de développement.**



En 2014, Korys a acquis 51% des parts d'Eurowatt et transféré cette participation majoritaire à Virya Energy au début de l'année 2019. Fin février 2021, Virya Energy a repris les 49% restants des actionnaires minoritaires et du management, devenant par la même occasion propriétaire à 100% d'Eurowatt. En 2020, les parcs gérés par Eurowatt ont produit plus de 900 GWh au total, grâce notamment aux conditions venteuses exceptionnellement favorables au cours des premier et dernier trimestres de l'année.

## France

Durant l'exercice, quatre nouveaux sites ont été mis en service dans le nord de la France, pour une puissance totale conjointe de 57,5 MW. La construction du Parc Eolien de l'Extension des Rossignols (14 MW) a débuté et sa mise en service est prévue pour fin 2021.

Eurowatt poursuit le développement en France de nouveaux projets éoliens terrestres et a renforcé son équipe de développement afin de décrocher de nouveaux projets pour sa future croissance.

## Pologne

Eurowatt possède une participation de 15,6% dans C&C Wind, qui exploite un parc éolien de 15 éoliennes (37,5 MW) dans l'est de la Pologne.

Eurowatt détient la pleine propriété de Baltic Sea Polska II, qui dispose des permis nécessaires à la construction de neuf éoliennes. Les négociations liées à leur livraison ont débuté et un premier versement partiel pour leur réservation sera effectué dans les mois à venir.

## Sanchore

**Le parc éolien Sanchore à Karnataka (Inde) compte 20 éoliennes, qui représentent une puissance totale installée de 40 MW. Il est pleinement opérationnel depuis mars 2018.**

La production totale du parc s'élevait à 93 GWh en 2020. La disponibilité élevée n'a pas été en mesure de compenser la production éolienne exceptionnellement faible de la région.

# Départements d'appui du groupe



- La Colruyt Group Academy assure toutes formations des collaborateurs, qu'il s'agisse de croissance professionnelle ou de développement personnel. Lors du dernier exercice, l'activité a représenté un investissement d'environ EUR 32 millions, soit 2,4% de la masse salariale.
- Pour les entreprises et les particuliers, l'Academy prévoit également une offre étendue d'ateliers présentiels et numériques regorgeant d'inspiration et d'expériences uniques. Ses dix centres de rencontre disséminés aux quatre coins du pays proposent des ateliers à des tarifs démocratiques grâce à des partenariats durables.
- Forte d'un effectif de quelque 500 enseignants et formateurs, l'Academy organise 4.500 formations pour les collaborateurs et 6.000 ateliers pour les particuliers. Elle est devenue un acteur majeur dans le paysage de la formation en Belgique.

## Offre destinée aux collaborateurs

### Une numérisation accélérée

- Durant l'exercice précédent, la Colruyt Group Academy a fait de nécessité vertu en accélérant le basculement vers la formation à distance. L'offre en sessions d'e-learning a été largement étendue, notamment au travers de sessions collectives en ligne. Ainsi, quelque **70%** des formations proposent désormais une **alternative numérique**.
- Plusieurs parcours de formation indispensables à l'entreprise ont été (partiellement) maintenus en présentiel, avec un nombre réduit de participants ou dans des locaux plus vastes et dans le respect des mesures de lutte contre le coronavirus. L'éventail des parcours concernés s'étendait des formations de premiers secours pratiques et de sécurité incendie aux sessions consacrées au leadership ou aux valeurs du groupe. Regroupés

dans des « bulles culturelles », les cadres ont réfléchi aux incidences de la pandémie sur l'essence même de notre entreprise.

- L'apprentissage numérique accroît la flexibilité : les collaborateurs prennent part à des sessions individuelles d'e-learning à leur meilleure convenance, tandis que les ateliers en ligne permettent de limiter les déplacements et de faciliter la planification dans les agendas.
- Dans un même temps, nos formateurs ont acquis une grande maîtrise de la méthodologie et de la technologie des formations à distance. L'Academy s'attachera à faire correspondre davantage l'offre des formations aux besoins des collaborateurs en faisant la part belle à l'interconnexion.



## En quête d'alternatives

- La pandémie de coronavirus a produit des effets sans précédent sur nos activités. Tous les ateliers planifiés après la mi-mars 2020 ont été annulés (alors même que plus de 4.000 ateliers avaient été organisés durant l'exercice 2019/20).
- Dès le mois d'avril, l'Academy a constitué une cellule innovation qui a rapidement élaboré des formules alternatives, parmi lesquelles 14 ateliers culinaires et sessions de dégustation numériques. Des versions en ligne des conférences « Tips & Talks » précédemment planifiées et traitant d'alimentation, de santé, de médias, etc. sont venues compléter le tableau.
- Durant un mois et demi à l'automne, plusieurs ateliers et conférences classiques se sont toutefois tenus en comité restreint ou en petites bulles.
- Afin de maintenir le contact avec le consommateur, l'Academy a lancé « Stay inspired », la conjonction entre un magazine imprimé et quelque 150 vidéos en ligne.
- L'Academy continue de développer une offre classique et numérique mixte tout en poursuivant la réalisation de sa mission sous un jour créatif : favoriser les rencontres, les découvertes et l'esprit d'entreprendre de manière inspirante et bienveillante.

## Un chômage technique minime

- L'annulation des ateliers a privé quelque 40% des collaborateurs de l'Academy de leur travail au printemps 2020. Plusieurs d'entre eux ont été orientés vers des pistes innovantes tandis que d'autres ont retrouvé une occupation dans un autre service du groupe. Globalement, le recours au chômage technique s'est révélé des plus limités.
- Les centres de rencontre de Melle et Namur ont accueilli le tournage d'ateliers numériques et celui de l'émission culinaire La Brigade des Spatules de Colruyt et Studio 100. Cinq sites ont temporairement servi de bureaux régionaux tandis que notre start-up Rose Mary mettait à profit la cuisine de notre site d'Uccle. Les ouvertures précédemment planifiées de nouveaux centres ont été provisoirement suspendues.



## Nouveau : Workshop@home

En prélude à la fin d'année 2020, l'Academy a lancé le concept « Workshop@home » : des colis-découvertes contenant tous les ingrédients, accessoires ainsi qu'un mode d'emploi pour une utilisation à domicile. Trois thèmes étaient proposés : la préparation de mélanges de café, la confection de produits de soin et des recettes/bricolages de Noël. Développée en collaboration avec l'une de nos enseignes, chacune de ses activités se voulait à la fois accessible et conviviale. À la lumière du succès rencontré par la première édition, trois nouveaux thèmes sont venus compléter le tableau en mars 2021, dont les créations en chocolat. Au total, 1.465 colis avaient trouvé preneur à la fin de l'exercice.



## Corporate Marketing

Corporate Marketing détermine la stratégie de communication marketing de Colruyt Group et de ses sous-marques corporatives telles que la Colibri Foundation. À cela s'ajoutent la gestion des marques propres, telles que Boni Selection, Everyday et Kangourou, y compris la conception et la production de tout le packaging, mais aussi divers services en matière de presse, de relations publiques, d'études de marché, de communication numérique et de données clientèle. La plupart des services opèrent non seulement au niveau du groupe, mais apportent également leur appui aux unités opérationnelles individuelles.

## Participation dans We Connect Data

En août 2020, Colruyt Group a acquis une participation minoritaire dans la start-up gantoise We Connect Data, qui a développé une plate-forme numérique offrant rapidement et efficacement à nos corporate marketers un aperçu exhaustif des acteurs, relations et tendances à connaître sur divers marchés. Dans un monde en mutation sans cesse plus rapide, les données et informations fiables se révèlent plus que jamais indispensables à la prise de décisions éclairées et à l'action stratégique.

## Priorité à la consommation et à l'entrepreneuriat durables

Durant le précédent exercice, le département Corporate Marketing a lancé diverses campagnes de communication à grande échelle dans les médias nationaux et sur les canaux en ligne avec la durabilité en point de mire.



**Boni Selection.** Après le lait belge au printemps 2020, nous avons mis à l'honneur la filière durable de nos pommes Magic Star. Grâce à cette variété plus durable, nous offrons aux cultivateurs belges une sécurité accrue en matière de revenus tout en évitant d'importantes quantités de pertes alimentaires. Les pommes impropres à la vente sont transformées en jus, en cake ou encore en sorbet sous notre marque maison Boni Selection. La boucle est ainsi bouclée.



**Pas à pas.** Nous poursuivons la diffusion de nos quatre icônes en matière de produits, services ou initiatives aux effets positifs sur la santé, la société, le bien-être animal et l'environnement. Parallèlement à une campagne de communication nationale, nous avons développé et distribué un jeu de cartes gratuit pour toute la famille. Des cas concrets familiarisent jeunes et moins jeunes avec notre conception de la durabilité et les encouragent à opérer des choix plus durables au quotidien, pas à pas.



**Éco-Score.** Une première en Belgique. Cet indicateur favorise des achats plus respectueux de l'environnement et une consommation plus durable. La campagne a sensibilisé les consommateurs à l'Éco-Score tout en les encourageant à le consulter dans l'app Xtra. Le département Corporate Marketing assurera également à terme la généralisation de l'Éco-Score sur l'ensemble des emballages Boni Selection.





## Customer Communication & eXperiences

Le bureau de communication CCX transpose les objectifs marketing de Colruyt Group et de l'ensemble de ses différentes marques et enseignes au travers d'une communication marketing ciblée, en ligne comme en magasin. Le département compte quelque 450 collaborateurs permanents, des graphistes aux copywriters, en passant par les photographes, spécialistes vidéo et autres experts en médias et en technologie numérique. Pour la production (imprimée) et l'envoi des communications, CCX œuvre en étroite collaboration avec notre spécialiste de l'impression et de la gestion documentaire Symeta Hybrid.

### La garantie de la continuité

- CCX a pu assurer la continuité de ses activités durant cette année de pandémie notamment grâce à son étroite collaboration avec Symeta Hybrid. En dépit des commandes souvent urgentes et des délais d'exécution assez brefs, l'ensemble de la communication corporate a pu être relayée auprès du grand public et la publicité de nos formules de magasins a pu être maintenue, dans les médias imprimés comme en ligne ou encore dans nos points de vente.
- Les services vidéo et événementiels se sont spécialisés dans les alternatives numériques aux événements classiques : des webinaires préenregistrés à la diffusion en direct de sessions d'information. Le savoir-faire ainsi acquis dans les techniques, la présentation et l'interaction avec les participants pourra également être mis à profit après la pandémie de coronavirus.





## Fine Food

Colruyt Group est le seul distributeur de denrées alimentaires en Belgique à disposer de départements de production à l'échelle industrielle, regroupés au sein de Colruyt Group Fine Food. Grâce à la production en gestion propre et au savoir-faire accumulé au fil des ans, nous sommes à même de maîtriser nos coûts de production, de garantir une qualité constante et de créer une valeur ajoutée pour nos marques propres et, au final, pour les clients.

Bien que la transformation de viande constitue sa principale activité, Fine Food comprend également un département salade, un atelier de torréfaction, un atelier de mise en bouteilles du vin, des départements de transformation de fromage, une boulangerie et une ferme verticale pour les plantes aromatiques. Fine Food compte plus de mille collaborateurs, répartis sur neuf sites.

## Une production en forte hausse

- Les départements de production ont délivré des volumes plus élevés tout au long de l'exercice, d'une part grâce à l'augmentation des ventes en magasin et à la diversification des produits et, d'autre part, en conséquence de la plus forte demande imputable à la pandémie de coronavirus. De la mi-mars à la fin de l'été 2020, les départements de viande et de fromage en particulier, ont produit des volumes supérieurs à la normale. Plus précisément, la viande fraîche et non transformée a enregistré d'excellents résultats puisque les consommateurs cuisinaient davantage à domicile lorsque les restaurants étaient fermés. Les ateliers de torréfaction et de mise en bouteilles ont réalisé des hausses de production plus modestes, tandis que la production de pain a accusé un léger recul, conséquence de la baisse de la fréquentation dans nos supermarchés.
- Fine Food a réussi à faire face aux hausses de volume grâce à l'extraordinaire dévouement de ses collaborateurs et à l'appui temporaire des collègues du groupe. Quelque 200 intérimaires ont également été appelés en renfort durant des mois. 39 d'entre eux ont finalement signé un contrat d'embauche ferme.
- Exception faite de quelques incidents mineurs, la production n'a été que peu entravée par le coronavirus. Masques buccaux, charlottes et hygiène des mains y font en effet partie de la routine. Des roulements et des circuits adaptés ont permis de limiter le nombre de personnes présentes, notamment dans les vestiaires et les cantines. Toutes les règles d'or connues en matière d'hygiène ont été abondamment communiquées, tandis que les stewards s'assuraient de leur stricte application.

 **47.000** tonnes de viande transformée

 **27.325.000** litres de vin mis en bouteille

 **49.587.000** fromages emballés

 **7.200** tonnes de café torréfié

 **25.150.000** pains cuits

## Un site de production des salades opérationnel

- Comme prévu, Fine Food Meat a réceptionné en avril 2021 un bâtiment flambant neuf, destiné exclusivement à la production et au conditionnement de salades à tartiner. D'une superficie de 4.200 m<sup>2</sup>, le site est suffisamment vaste pour faire face à la **croissance** présente et à venir.
- L'investissement de EUR 26 millions illustre la **foi** que nous plaçons dans notre propre production pour faire la différence en tant que distributeur, grâce aux produits que nous préparons pour nos marques propres Everyday et Boni Selection, et pour les marques des boucheries Colruyt et OKay.
- Totalemment **autonome**, le site dispose notamment d'une réception, d'espaces de stockage et d'un service technique propres.
- Deux lignes entièrement automatisées peuvent produire jusqu'à **120 ravieres par minute**. Viennent ensuite la ligne semi-automatique, dédiée aux séries plus réduites et aux nouveaux produits, ainsi qu'une nouvelle ligne pour sauces froides et chaudes.
- Le bâtiment et le parc de machines dernier cri présentent un potentiel évolutif autorisant toujours plus de **durabilisation** et de **renouvellement** dans l'assortiment, en phase avec les préférences en mutation des consommateurs. Ainsi, la production de viande et de préparation végétariennes peut parfaitement s'effectuer sur des lignes distinctes.



## Un florilège de techniques durables

- Selon les estimations, l'**installation solaire** est capable de couvrir un quart de la consommation énergétique par beau temps.
- La **ventilation** avec récupération du froid provenant des zones de production et de la chaleur dégagée par les bureaux et les locaux sociaux est automatiquement réglée sur le taux de CO<sub>2</sub> et le nombre de personnes présentes.
- La chaleur générée par les installations de réfrigération durant la journée permet de **chauffer de l'eau** qui est ensuite stockée dans un réservoir tampon pour être utilisée durant la nuit dans le nettoyage des ateliers.
- **Nébulisation automatique** pour la désinfection des locaux et des installations. Ce système peu gourmand en eau utilise des produits chimiques non seulement en moindre quantité mais aussi respectueux de l'environnement, désinfecte en profondeur les surfaces difficilement accessibles et requiert moins de main-d'œuvre. Son application à l'échelle industrielle est une première en Belgique.
- Réfrigérants naturels, épuration des eaux, récupération des eaux pluviales, pare-soleil automatique...



## Business Processes & Systems

BP&S procure à l'ensemble de Colruyt Group un support sur le plan de l'IT et de l'optimisation des processus. En sa qualité de partenaire fiable, BP&S suit les développements technologiques et novateurs et les transpose pour répondre aux besoins spécifiques des différentes divisions et entreprises du groupe. L'organisation produit non seulement des outils, mais fournit également à ses partenaires des services complets, de la mise au point et l'exécution de solutions IT à leur gestion, en passant par leur entretien et autres mises à jour. L'organisation compte plus de mille collaborateurs permanents en Belgique et environ 450 en Inde.

## Basculement vers un travail orienté service

Durant ces deux dernières années, BP&S s'est mué en une organisation orientée service, qui répond de manière efficace et agile aux besoins de ses partenaires en leur faisant grâce de toute la complexité du travail en arrière-plan. Une trentaine d'anciennes divisions ont été converties en Service Centers proposant des services, rôles, responsabilités et accords avec les partenaires clairement définis. Cette nouvelle façon de travailler requiert des efforts et de la flexibilité de la part des collaborateurs, mais leur procure par la même occasion **davantage de responsabilités et d'autonomie**. Ce changement place désormais le service au cœur de la réflexion de l'organisation et génère un sens accru de l'initiative ainsi qu'un niveau de service plus élevé.

## Les traineeships portent leurs fruits

BP&S s'emploie continuellement à attirer les (jeunes) talents et à s'attacher leurs services, notamment au travers de traineeships pour jeunes diplômés et candidats peu expérimentés. En septembre 2020, onze young potentials ont entamé un parcours d'un an qui les plonge dans le monde de l'analyse au travers de formations, stages pratiques et divers projets. Une formule idéale pour se familiariser avec tous les aspects de la fonction et de l'entreprise. Ce **modèle** se veut également **durable**, puisque 90% des young potentials des six précédentes promotions sont toujours actifs au sein de l'entreprise. En outre, BP&S recrute chaque année de nombreux collaborateurs à l'issue de stages réservés aux personnes en dernière année de bachelier ou de master.



## Un télétravail confortable

Afin de permettre le télétravail, BP&S a installé en un temps record des connexions VPN pour plus de 6.000 collaborateurs en Belgique, en France et en Inde. La capacité du réseau a été progressivement accrue pour des raisons de fiabilité et de confort d'utilisation. Et grâce au déploiement rapide d'outils de communication et de réunion, les sessions d'information et autres formations peuvent se dérouler sans le moindre faux pas.







## Un atout innovant

BP&S innove dans les nouvelles technologies et poursuit résolument la numérisation du groupe, notamment grâce à une toute nouvelle app Xtra et aux nouveaux sites web de Cru et Collect&Go. Notre activité française de commerce de gros a réceptionné un nouveau système de gestion d'entrepôt, les smartphones des collaborateurs de magasin ont été dotés d'applications supplémentaires et le déploiement des étiquettes de prix électroniques s'est poursuivi. De plus, de nombreuses applications d'avenir sont en cours de test :

- L'Internet 5G.
- La livraison par drone de petit matériel IT à notre siège.
- Les premiers préparatifs de la création d'une plate-forme maison dédiée à l'Internet des objets.
- Le prototype d'une application de réalité augmentée qui aiguille les clients vers le rayon approprié en magasin.



## Corporate services

Colruyt Group dispose de services professionnels et dévoués qui fournissent un appui stratégique et tactique. Ces corporate services guident les différentes directions et plates-formes de concertation dans l'orientation générale de nos activités commerciales, dans leur réalisation et dans l'expansion et le développement de notre entreprise. Le groupe peut faire appel à leur grande expertise dans les domaines les plus variés, tels que :

- Développement des activités et gestion des investissements
- Analyse commerciale, analyse et collecte des données
- Affaires publiques, études de marché, image de marque et marketing
- Développement durable et innovation
- Architecture commerciale et informatique
- Gestion des changements, des portefeuilles et des programmes
- Communication et collaboration
- Prestation de services et développement numériques
- Développement de l'entreprise, des partenariats, culture et identité
- Gestion des risques, planification des ressources...



## In Contact

In Contact traite toutes les questions adressées par les clients, collaborateurs, fournisseurs et autres parties prenantes. Des 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 quelque 300 collaborateurs sont joignables par téléphone, par e-mail, sur divers sites web et les réseaux sociaux. Ensemble, ils traitent quelque 4 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.



## Une redirection rapide

Les clients peuvent rapidement entrer en contact avec notre entreprise par téléphone, par (web-)mail ou sur les réseaux sociaux. De plus, ils peuvent consulter les pages FAQ des enseignes à tout moment. En effet, les FAQ de ces sites web sont associées à de grandes banques de données regroupant des informations actualisées. Les clients peuvent également compléter un formulaire électronique, qui sera automatiquement envoyé au spécialiste adéquat, lequel se chargera ensuite de leur fournir une assistance rapide et efficace. À l'avenir, la plate-forme de contact intégrera aussi les canaux des réseaux sociaux du groupe et poursuivra leur automatisation à l'aide de dialogueurs (chatbots). In Contact fournit à nos formules de magasins des informations structurées sur ce qui anime leurs clients. Elles peuvent ainsi s'adapter assez rapidement le cas échéant.



## Un nombre record de contacts

In Contact a été soumis à une charge de travail exceptionnellement élevée durant l'exercice, avec un nombre record de questions sur la disponibilité des produits dans les magasins ou les plages d'enlèvement chez Collect&Go dès la première vague de la pandémie de coronavirus en avril 2020. D'autres périodes chargées ont succédé à l'entrée en vigueur de nouvelles mesures sanitaires pour les magasins, à la mise à l'arrêt du webshop Collishop ou au lancement de nouveaux services comme le Click&Collect. Durant les périodes de recours massif au commerce électronique, ce sont surtout les services clientèle de nos magasins non alimentaires qui ont été submergés de questions portant sur l'état des réservations. La plate-forme de téléphonie a alors atteint les limites de sa capacité et a été fermée durant une semaine afin que les e-mails non traités puissent être pris en charge en priorité. Tout au long de cette période, In Contact est parvenu à se profiler comme un maillon **agile et essentiel** qui a aidé le groupe à traverser cette crise, pour le plus grand bonheur des clients.





## Retail Services Center

Le Retail Services Center regroupe plusieurs départements qui appuient nos formules de magasins en matière de fixation des prix, qualité, sécurité, informations et conditionnement des produits, perspectives du marché, etc. Cet appui permet à nos magasins de se focaliser sur leur activité principale et de maintenir leur caractère distinctif sur un marché hautement concurrentiel. Le Retail Services Center participe à l'élaboration concrète et la réalisation de nos objectifs plus généraux en matière de durabilité. Les différents services valorisent le savoir-faire présent depuis des années déjà au sein du groupe pour accroître leur maturité chacun dans leur domaine de prédilection.



## 40 ans d'une garantie des prix à toute épreuve

Fort de ses quelque 135 collaborateurs, le Service Center Prix appuie chacune de nos formules de magasins dans la conduite de sa propre politique de prix. L'équipe relève chaque jour approximativement 60.000 prix dans les magasins, dépliants et en ligne. Ces relevés permettent aux analystes de données, gestionnaires de prix et de produits ainsi que responsables de fixation des prix d'entrer en lice. Après plus de **40 années** dédiées à la réalisation de la **garantie des meilleurs prix** de Colruyt, le Service Center peut se targuer d'une expertise considérable dans le contrôle et la fixation des prix.

- Publiée en mai 2021, l'enquête sur les prix conduite par Test Achats a une nouvelle fois confirmé le statut de Colruyt en tant que chaîne de supermarchés la moins chère de Belgique, à la fois pour le panier des marques nationales, le panier des marques premier prix (comme Everyday) et le panier mixte.
- Test Achats estime que seul le panier des marques maison (comme Boni Selection) s'avère quelque peu meilleur marché chez Aldi et Lidl, une allégation que, tout naturellement, nous contestons. En effet, Test Achats inclut dans le panier des marques maison les produits des hard discounters qui, à nos yeux, font partie des produits premier prix et, à ce titre, doivent être comparés à nos produits Everyday, auquel cas Colruyt demeure assurément le moins cher pour les marques maison également.
- Par ailleurs, l'enquête a révélé que Colruyt ne cessait de creuser l'écart de prix vis-à-vis des autres distributeurs et que l'enseigne n'a jamais été aussi bon marché.





## People & Organization

People & Organization coordonne et soutient la politique du personnel de Colruyt Group. Plus de 350 collaborateurs partagent le même objectif : s'assurer que Colruyt Group et ses collaborateurs évoluent vers la meilleure version d'eux-mêmes. Aussi, le partenaire RH propose différents services à cette fin : du traitement des salaires aux recrutements, en passant par la prévention, la simplification du travail, le service médical, les conseils juridiques 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.

## Poursuivre sur 50 ans de simplification du travail

Il y a toujours matière à améliorer les choses, et chacun peut y contribuer. Voilà pourquoi nous disposons depuis plus de 50 ans déjà d'un département de « simplification du travail » autonome, composé d'une cinquantaine de collaborateurs. Sa mission : optimiser les processus et les systèmes dans tous les domaines possibles. Chaque collaborateur peut se joindre à la réflexion visant à instaurer une **méthode de travail de meilleure qualité, plus efficace et plus efficiente**, de même que proposer des améliorations sur notre plate-forme d'idées. Ces propositions sont ensuite généralement testées à petite échelle avant d'être affinées et finalement généralisées.

Cette quête permanente du perfectionnement est inscrite dans notre ADN et a largement contribué à notre croissance. Nous entrevoyons aujourd'hui encore un fort potentiel d'amélioration, notamment par la mise en œuvre de nouvelles données et technologies. Voilà pourquoi nous avons intégré le département de simplification du travail dans un nouvel organisme de services « Operate&Improve », de même que des spécialistes en entrepreneuriat par processus. Cet organisme aura pour vocation de développer savoir-faire et services en se focalisant sur l'excellence opérationnelle et la réflexion systémique intégrale.

## Évolution vers une collaboration agile et axée sur les résultats

Durant le dernier exercice, nous avons décidé de supprimer, à terme (après la pandémie), la pointeuse pour quelque 4.400 collaborateurs de bureau en Belgique et de passer à une « collaboration agile et axée sur les résultats ». Nous entendons ainsi consolider la possibilité de faire du télétravail de manière structurelle et voulons donc aussi abandonner l'enregistrement des heures à la pointeuse. Tout en maintenant notre possibilité unique d'épargner du temps. Voilà comment notre entreprise entend **gagner en agilité, mieux se préparer pour l'avenir**, et **contribuer davantage à sa durabilité**. La mise en œuvre et le calendrier pratiques de la transition sont déterminés en concertation avec les partenaires sociaux. Rien ne change pour les quelque 85% de nos collaborateurs exerçant une fonction liée au temps et/ou attachée à un lieu dans la distribution, les unités logistiques et de production.



## Une rémunération plus flexible

Après un projet pilote probant impliquant les cadres de direction, nous avons déployé à l'automne 2020 notre plan de rémunération flexible parmi les 3.500 collaborateurs occupant au minimum une position de cadre moyen. Pas moins des deux tiers d'entre eux ont intégré le système.

Grâce au budget Flex, les collaborateurs peuvent composer eux-mêmes une partie de leur enveloppe salariale, notamment avec des mesures de mobilité ou des jours de congé supplémentaires, un vélo ou le remboursement de l'épargne-pension. Cette plus grande liberté de choix dans leur enveloppe salariale leur procure une satisfaction accrue et rend notre entreprise plus attractive aux yeux de futurs collaborateurs.

## Un relevé clair des avantages et rémunération personnels

Afin de fournir à nos 8.000 cadres un aperçu plus exhaustif de leur rémunération et de leurs avantages, nous avons intégralement remanié leur relevé annuel. À la mi-2020, chacun d'entre eux s'est vu remettre une brochure personnalisée offrant une vue d'ensemble détaillée de son enveloppe salariale pour 2019. Outre le salaire de base brut, ce document comprend le salaire variable et autres primes, les heures supplémentaires accumulées, les indemnités nettes et les chèques-repas, ainsi que les avantages tels que les assurances groupe et hospitalisation. La brochure met également l'accent sur nos investissements en matière de formation et sur la sécurité propre à une entreprise familiale financièrement saine et portée par ses valeurs, qui fait la part belle aux carrières durables.



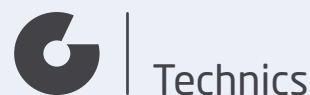
## Formation et cohésion : en présentiel et en virtuel

Durant cette année de télétravail généralisé, nous avons recherché d'autres façons d'accueillir, de former et d'intégrer nos nouveaux collaborateurs, de la journée d'accueil numérique à la **vidéo** dans laquelle notre CEO Jef Colruyt expose notre histoire, notre identité et notre culture.

L'année passée, 208 jeunes diplômés ont rejoint notre entreprise. Nous les mettons en relation les uns avec les autres grâce à notre **Young Grad Community**. Ainsi, nous avons organisé début 2020 un apéritif du nouvel an en ligne afin de faire connaissance et de partager conseils et astuces.

Nos sessions mensuelles **Getting2Know Colruyt Group** ont pour vocation d'apprendre aux cadres actifs depuis six mois les tenants et aboutissants de notre entreprise. Ainsi, nous misons d'entrée de jeu sur la connexion avec l'entreprise et posons les bases d'une implication à long terme. Au programme : un e-learning individuel, deux vidéos et deux jours de formation en groupes restreints comprenant notamment une visite, un jeu des marques et l'intervention de divers orateurs.

Le **parcours de leadership** immerge les tout nouveaux responsables hiérarchiques dans notre culture d'entreprise et notre modèle de leadership à nul autre pareil. L'objectif de ce parcours consiste essentiellement à les appuyer dans le développement de leur intelligence de soi et de leur savoir-faire en leadership. Les participants suivent plusieurs sessions individuelles d'e-learning et se réunissent en groupes restreints douze jours par an, répartis sur toute l'année.



Technics est le service technique de Colruyt Group en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg. Les quelque 1.600 collaborateurs proposent un service complet : étude, conception, acquisition, construction, installation, entretien et prévention. Non seulement pour les magasins, bâtiments de bureaux, centres de données, centres de distribution et bâtiments de production, mais aussi pour les véhicules et les machines. Technics se distingue par sa recherche de solutions durables et novatrices. Ainsi, le département recourt systématiquement à des techniques durables, respecte scrupuleusement les principes de protection de l'environnement et adopte souvent une démarche plus stricte que les prescriptions légales.

## Le plus grand lave-bacs d'Europe

En septembre 2020, Technics a lancé la construction d'une gigantesque installation de lavage des nouveaux bacs pliants verts pour fruits et légumes. Ce chantier coïncidait avec le démantèlement de l'ancienne ligne de lavage des bacs bleus rigides et n'a pas exercé la moindre incidence sur les flux logistiques. La nouvelle installation consomme nettement moins d'eau et d'énergie et le lavage en gestion propre permet de réduire significativement le transport. Non seulement nous ne serons pas contraints d'expédier les bacs utilisés vers les installations de lavage d'Euro Pool System, mais nous pourrions remettre immédiatement des bacs propres aux fournisseurs de fruits et légumes. L'installation est censée être pleinement opérationnelle en septembre 2021.

D'ici la fin de l'année 2021, les bacs pliants auront remplacé quelque huit millions de bacs bleus rigides tout en durabilisant notre logistique. L'espace occupé par un ancien bac peut accueillir quatre bacs pliants ; autrement dit, nos magasins renverront chaque année 500.000 palettes de bacs vides de moins à destination de nos centres de retour.

## Une flotte de plus en plus verte

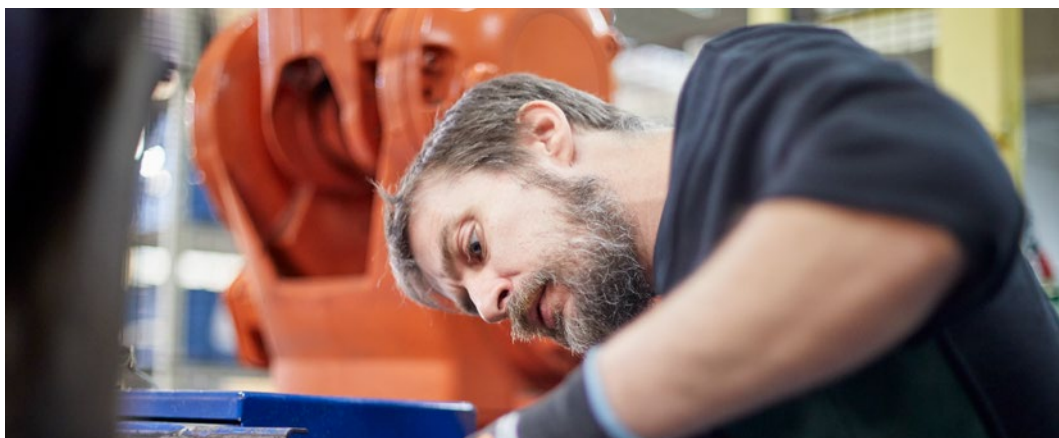
- Nous continuons à rendre notre **parc de camions** plus vert et ambitionnons à terme de supprimer complètement les tracteurs diesel. En 2021, nous réceptionnerons d'ores et déjà six tracteurs au gaz naturel et testerons un camion électrique pour les livraisons en centre urbain. Enfin, nous testons (en primeur européenne) divers types de camions à hydrogène. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet à la page 176.
- Début 2020, nous avons décidé de retirer les véhicules diesel de notre offre de **véhicules de société**. Pratiquement la moitié de nos véhicules de société est actuellement alimentée au gaz naturel (CNG) et nous continuons à proposer à nos collaborateurs une vaste gamme de véhicules au gaz naturel. Par ailleurs, nous développons notre offre de voitures à motorisation 100% électrique, hybride ou hybride plug-in, ainsi que quelques modèles à hydrogène et à essence. Nous informons abondamment nos collaborateurs sur les avantages et les inconvénients de chaque technologie et les encourageons à opérer un choix durable.



## Investir dans la formation

En raison de la pénurie de profils techniques sur le marché du travail, nous investissons dans des formations techniques accessibles aux jeunes ou aux collaborateurs désireux de se réorienter vers un emploi technique. Parallèlement, nous collaborons intensément avec les écoles et les universités.

- Nous poursuivons l'extension de notre école technique, où 11 collaborateurs ont d'ores et déjà terminé avec succès la formation en techniques de base pour le parc des machines. Une centaine de collaborateurs y ont aussi perfectionné leurs connaissances.
- 5 jeunes ingénieurs ont terminé leur parcours d'apprentissage en ingénierie.
- Encadrement de 21 mémoires de fin d'études de bachelier et de master.
- Partenaire de concours pour les écoles secondaires, tels que la B-Photonics Cup et la Solar Olympiade.
- Depuis mi-2020, une newsletter maison est envoyée à 17 écoles techniques pour vanter l'attrait de Colruyt Group en qualité d'employeur.



Le département immobilier s'attache à satisfaire et à optimiser les besoins immobiliers (des partenaires internes). Constituée de responsables d'expansion, de property managers et de collaborateurs du back office, cette équipe relève les besoins en matière de nouveaux emplacements, se charge de toute l'administration (y compris les demandes et les permis), établit le planning et définit les priorités, détermine les implantations optimales des bâtiments et veille au maintien du coût de la réalisation dans les limites des budgets convenus. Real Estate gère chaque année une quarantaine de projets immobiliers en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg.

## Un nouveau bâtiment de bureaux à Zwijnaarde

À la mi-2020, Real Estate s'est porté acquéreur dans le parc technologique de Zwijnaarde d'un bâtiment de bureaux de plus de 9.600 m<sup>2</sup> doté de près de 300 places de parking, l'ancien siège de Thomas Cook. Technics se charge de rénover ce bâtiment vieux de 25 ans en un bureau aux normes du marché et agréable à vivre. Après sa réception prévue à la mi-2022, ce bâtiment remplacera les actuelles locations de Deinze et Merelbeke et abritera les services de Bike Republic et SmartWithFood. Une partie du bâtiment tiendra lieu de bureau régional tandis qu'une grande partie sera mise en location. Situé à proximité des accès à l'E17 et à l'E40, le site est également aisément accessible depuis le centre de Gand.

**9.350**  
**jeunes**  
directement concernés



**14** projets de formation  
dans 10 pays

**EUR 798.860**

Donations à des projets en 2020,  
dont 25% offerts par des clients  
et des particuliers



Grâce à la formation, à l'encadrement et à l'échange, la Collibri Foundation laisse entrevoir un avenir plus radieux aux jeunes évoluant dans un contexte socio-économique difficile en Belgique et dans les pays où nous achetons des produits. 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 offrir une formation de qualité (**educate**), les aider à se développer en tant que personne (**develop**) et leur inculquer le sens de la collaboration et de l'esprit d'entreprendre (**empower**).

La Collibri Foundation met sur pied un réseau pédagogique partenaire avec le concours d'ONG, d'écoles, d'universités et d'instances locales, et s'emploie à impliquer collaborateurs et clients. 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.

## Une fondation d'utilité publique

Simple fonds d'entreprise au départ, la Collibri Foundation s'est muée en fondation autonome d'utilité publique, qui sera à même de développer un portefeuille de projets plus cohérent en adéquation avec la vision et les valeurs du groupe. Grâce à son propre conseil d'administration et à l'apport de divers comités consultatifs, la fondation entend poursuivre la **professionnalisation** de son activité. Elle sera plus proche des projets de formation et sera dès lors davantage en mesure d'assurer leur gestion et leur suivi tout en impliquant dans une plus large mesure les collaborateurs du groupe.

Entre 2010 et 2020, la Collibri Foundation était administrée conjointement par la **Fondation Roi Baudouin** (FRB), en charge de la qualité, du suivi de fond et du contrôle des dossiers, en plus de la gestion financière. À présent, nous travaillons encore et toujours en étroite collaboration avec la FRB, notamment pour la délivrance d'attestations fiscales à nos donateurs.



## De nouveaux projets de formation

- Depuis le début de l'année 2021, la Collibri Foundation apporte son soutien au projet bruxellois **Debateville**, qui organise des débats en sessions parascolaires pour environ 80 jeunes âgés de 10 à 14 ans, issus de milieux défavorisés. De septembre à mai, ils y exercent chaque semaine leurs talents oratoires durant une heure et demi en apprenant à structurer une opinion, à construire un argumentaire ou à tenir un discours. Ils améliorent leur esprit critique, s'éduquent aux médias, développent leur persévérance et apprennent le respect mutuel dans un cadre ludique. Voilà comment Debateville propose des solutions novatrices et efficaces à une problématique aussi complexe que l'inégalité dans l'enseignement.
- Au Bénin, la Collibri Foundation épaula un projet de l'ONG liégeoise **Eclosio**, qui offre un accompagnement à quelque 120 producteurs de noix de cajou. Ce projet entend améliorer leur organisation, optimiser la production de noix de cajou et stimuler leur transformation locale.



## Des solutions créatives

Durant la pandémie de coronavirus, les projets de formation ont tourné au ralenti et les objectifs n'ont pas pu être atteints complètement. Les organisations partenaires et la Collibri Foundation ont laissé libre cours à leur ingéniosité pour préserver dans la plus large mesure possible l'activité et le contact avec les jeunes. Des sessions numériques et les réseaux sociaux ont permis de maintenir cette interconnexion tellement nécessaire.

- La première édition numérique de l'événement annuel **Tomorrow's voices**. Plus de cent jeunes impliqués dans 14 projets de formation ont échangé leurs idées et leurs expériences sur la vie et les études à l'ère numérique, ainsi que sur les difficultés qu'ils rencontraient à utiliser la technologie et à rester motivés notamment. La fondation s'est largement inspirée de cette session pour épauler ses partenaires et les jeunes en ces temps difficiles.
- Des **kits d'hygiène** comprenant des masques buccaux et des produits désinfectants à destination de jeunes au Pérou et en Colombie notamment, et qui leur permettront de prendre part à l'enseignement à distance en des lieux équipés d'une connexion internet.
- **Tables de conversation**. Les jeunes actifs au sein du projet de formation bruxellois Boost pratiquent leur néerlandais à l'occasion d'appels vidéo bimensuels avec des collaborateurs.
- Des **ordinateurs** et un accès à internet pour les mineurs non accompagnés du partenaire bruxellois Mentor Escala, et qui leur permettront de prendre part à l'enseignement à distance.
- L'organisation belge Youca a remplacé les voyages d'échange entre le Brésil et la Belgique par un **échange** en ligne, une immersion en Belgique, une app pour favoriser les rencontres entre les jeunes, etc.





# 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 2020/21

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 – mandat jusqu'au 30/09/2020	X		2020
	• 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 SComm, 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			

La modification suivante a été apportée au cours de l'exercice 2020/21 : le mandat de l'administrateur François Gillet (Sofina SA) est arrivé à échéance à l'Assemblée générale du 30/09/2020 et n'a pas été prolongé. L'administratrice Rika Coppens, représentante permanente de Fast Forward Services SRL, remplace François Gillet à la présidence du Comité d'audit depuis la fin septembre 2020. Au sein du Comité d'audit, l'administratrice indépendante Chantal De Vrieze, représentante permanente de la SRL 7 Capital, a été remplacée par Dries Colpaert, représentant permanent de la SA Korys.

Le Conseil d'administration tient à remercier Monsieur François Gillet (Sofina SA) pour sa contribution très appréciée à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie à long terme du groupe ainsi que pour la collaboration de longue durée avec la holding Sofina Group.

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 recommandations 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 SRL ERNST&YOUNG RÉVISEURS D'ENTREPRISES (B00160), indirectement représentée par Daniël 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 29 septembre 2021

Le mandat d'administrateur indépendant de la société de la SComm ADL, ayant comme représentante permanente Astrid De Lathauwer, vient à échéance après l'Assemblée générale du 29 septembre 2021. La société n'est plus rééligible étant donné l'exercice de maximum trois mandats consécutifs d'administrateur indépendant au sein du Conseil d'administration (la durée de douze ans ne pouvant pas être dépassée). Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 29 septembre 2021 de

nommer un nouvel administrateur indépendant pour une période de deux ans.

Les mandats suivants viennent également à échéance après l'Assemblée générale du 29 septembre 2021 : le mandat de la SA Korys Business Services I, ayant comme représentante permanente Hilde Cerstelotte, le mandat de la SA Korys Business Services II, ayant comme représentant permanent Frans Colruyt, ainsi que le mandat de la SRL Fast Forward Services, ayant comme représentante permanente Rika Coppens, administratrice indépendante de la société. Chacune de ces sociétés est rééligible et se porte dès lors de nouveau candidate. Le Conseil d'administration propose donc de confier un nouveau mandat de quatre ans, qui viendra à échéance après l'Assemblée générale de 2025, à chacune de ces sociétés.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 29 septembre 2021, 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	2025
	• Korys Business Services II SA, ayant comme représentant permanent : Frans Colruyt			2025
	• Korys Business Services III SA, ayant comme représentant permanent : Wim Colruyt	X		2022
Administrateurs indépendants	• 7 Capital SRL, ayant comme représentante permanente : Chantal De Vrieze		X	2023
	• Fast Forward Services SRL, ayant comme représentante permanente : Rika Coppens	X		2025
	• Nouvel administrateur indépendant		X	2023
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 recommandations 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. Administrateurs honoraires

- La SRL 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).
- L'administrateur François Gillet (pour une période de cinq ans à compter de la fin du mandat en 2020).

## 2. Direction de Colruyt Group

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

Les nominations ou changements de directeur (adjoint) suivants sont intervenus au cours de l'exercice écoulé :

- **Gunther UYTENHOVE** Directeur Colruyt Group Fine Food à partir du 01/11/2020 (précédemment : Directeur adjoint Production)
- **Christophe BURLET** Directeur adjoint des Ventes Colruyt Centre Ouest à partir du 01/01/2021 (précédemment : Manager de division Viande)
- **Johan VERMEIRE** Directeur général RPCG à partir du 01/03/2021 (précédemment : Directeur adjoint des Ventes Colruyt Centre Ouest)

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 :

- **Erik PAPPAERT** Directeur adjoint RPCG (en fin de carrière à partir du 01/07/2020)
- **Dirk DEPOORTER** (Directeur général Retail Partners Colruyt Group) a quitté Colruyt Group le 01/03/2021 pour devenir CEO d'AgeCore, l'alliance d'achat internationale dont fait partie Colruyt Group.

### 2.2. Comité de direction - au terme de l'exercice 2020/21

- **Jef COLRUYT** Administrateur délégué, CEO et COO Services
- **Marc HOFMAN** COO Retail
- **Chris VAN WETTERE** Directeur général Colruyt Meilleurs Prix
- **Bart DE SCHUTTER** Directeur général Colruyt France (magasins intégrés et affiliés)
- **Fabrice GOBBATO** Directeur général OKay, OKay Compact et Bio-Planet
- **Johan VERMEIRE** Directeur général Retail Partners Colruyt Group
- **Dieter STRUYE** Directeur général Dreamland, Dreambaby et Bike Republic
- **Stefan GOETHAERT** Directeur Colruyt Group Fine Food, Retail Services, Private Label et Cru
- **Jo WILLEMYNS** Directeur Marketing Colruyt Group et Customer Communication & Experiences
- **Stefaan VANDAMME** Directeur Finance
- **Liesbeth SABBE** Directrice People & Organization
- **Peter VANBELLINGEN** Directeur Business Processes & Systems
- **Koen BAETENS** Directeur Technics, Real Estate et DATS 24

## 2.3. Conseil d'avenir - au terme de l'exercice 2020/21

- **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
- **Koen BAETENS** Directeur Technics, Real Estate et DATS 24
- **Jo WILLEMYNS** Directeur Marketing Colruyt Group et Customer Communication & Experiences

### 2.3.2. Retail, Retail Services et Production Fine Food

- **Marc HOFMAN** COO Retail

#### 2.3.2.1. Retail Services et Production Fine Food

- **Stefan GOETHAERT** Directeur général Colruyt Group Fine Food, Retail Services et Private Label
- **Gunther UYTENHOVE** Directeur Colruyt Group Fine Food

#### 2.3.2.2. Retail

##### 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
- **Christophe BURLET** 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 BIKE REPUBLIC

- **Dieter STRUYE** Directeur général Dreamland, Dreambaby et Bike Republic

##### RETAIL PARTNERS COLRUYT GROUP

- **Johan VERMEIRE** Directeur général
- **Guido SORET** Directeur des Ventes
- **André CERON** Directeur adjoint Logistique

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

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

##### FOODSERVICE BELGIQUE

- **Marc HOFMAN** Directeur général Foodservice Belgique

##### CRU

- **Stefan GOETHAERT** Directeur Cru



# Gouvernance d'entreprise / administration durable

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

### 1.1. Code de référence

En application de l'arrêté royal du 12 mai 2019 portant désignation du Code de gouvernance d'entreprise à respecter par les sociétés cotées, toutes les sociétés belges cotées sont tenues de suivre le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 (1) comme code de référence au sens de l'article 3:6, § 2 alinéa 4 du Code des sociétés et des associations. La Société a suivi le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 en guise de cadre de référence obligatoire pour la gouvernance d'entreprise et d'administration durable au sein de Colruyt Group.

Le nouveau Code des sociétés et des associations a été approuvé le 28 février 2019 et s'applique à toutes les nouvelles sociétés belges depuis le 1<sup>er</sup> mai 2019. À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020, les sociétés belges existantes de Colruyt Group ont été soumises aux dispositions contraignantes et complémentaires, sauf dérogation statutaire, du nouveau droit des sociétés. En octobre 2020,

l'Assemblée générale extraordinaire de la SA Éts Fr. Colruyt a marqué son approbation en vue de conformer les statuts de la Société au nouveau Code. Les statuts de toutes les autres sociétés du groupe seront adaptés au nouveau Code des sociétés et des associations dans le courant des années 2021 et 2022.

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 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 s'appliquent à la Société à compter de l'exercice 2020/21. Par conséquent, la politique de rémunération sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 29 septembre 2021 qui se penchera sur l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2020/21.

La déclaration de gouvernance d'entreprise contient les informations en adéquation avec le Code des sociétés et des associations et les dispositions du Code 2020. Pour les positions au cours de l'exercice 2020/21 qui ne sont pas en adéquation avec le Code 2020, la raison de la dérogation au Code 2020 a été expliquée par le Conseil d'administration. Les notes et dérogations aux principes et dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise 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,

(1) <https://www.corporategovernancecommittee.be/fr/propos-du-code-2020>

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 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** - Dans la continuité de la tradition ancrée de longue date au sein de Colruyt Group, Jef Colruyt est à la fois administrateur délégué, 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 3** - À la clôture de l'exercice 2019/20, le Conseil d'administration se composait d'un administrateur exécutif et de sept 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.

Étant donné que le Conseil d'administration fonctionne et prend des décisions en tant qu'organe collégial, seul le taux de présence général du Conseil d'administration et de ses comités est renseigné, et non celui de chaque administrateur à titre individuel.

Le Conseil d'administration estime qu'il n'est pas opportun que les administrateurs non exécutifs

se réunissent chaque année en l'absence du CEO, étant donné qu'en sa qualité d'administrateur exécutif, Jef Colruyt est à la fois le Président du Conseil d'administration et du Comité de direction de Colruyt Group et que de ce fait, il a des contacts avec les administrateurs et la direction et a également accès à la documentation et aux rapports de tous les organes.

- **Principe 4** - Le Conseil d'administration a institué un Comité d'audit composé d'un administrateur indépendant et de deux administrateurs non exécutifs. Partant de la composition actuelle du Conseil ainsi que des diverses compétences en présence, cette composition est optimale pour un fonctionnement efficace dudit comité.

- **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 efficace et efficient 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 les trois semaines suivant la requête ou 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<sup>e</sup> jour précédant l'assemblée.

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

Les actions sont nominatives ou dématérialisées. Les actions nominatives sont inscrites dans le registre des actions de la Société et les actions dématérialisées doivent, conformément à l'article 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 28 des statuts. Chaque mandataire doit remplir les conditions pour être admis à l'Assemblée. Sauf dans les cas prévus par la loi, un actionnaire ne peut désigner qu'une personne en tant que mandataire par assemblée.

Les actionnaires qui remplissent les formalités légales et statutaires en vue d'être admis à l'Assemblée telles que visées à l'article 27 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 32 des statuts.

Le Conseil d'administration peut décider d'organiser l'Assemblée générale par voie numérique. Le cas échéant, le Conseil le renseigne expressément dans la convocation. Dans ce cas, la Société met un moyen de communication électronique à la disposition des actionnaires, par le biais duquel ces derniers peuvent assister directement, simultanément et sans interruption aux discussions et concertations de l'Assemblée générale à distance, et par le biais duquel ils peuvent exercer leur droit de vote et d'interpellation. Le Conseil d'administration peut poser des conditions supplémentaires quant au moyen de communication électronique utilisé, et ce, à des fins de sécurité uniquement.

L'Assemblée générale ne peut délibérer que sur des points inscrits à l'ordre du jour.

## 1.2.2. Conseil d'administration

### COMPOSITION

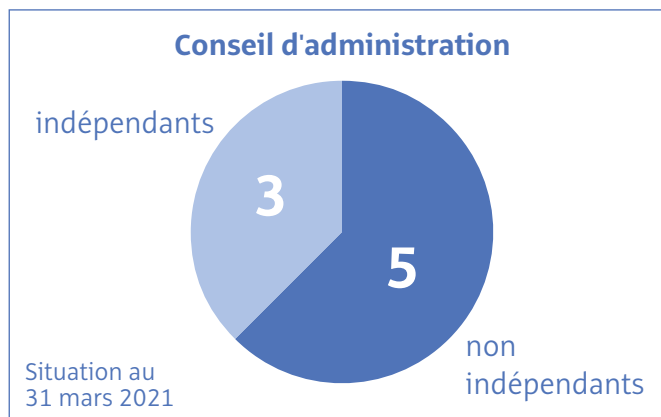
La composition du Conseil d'administration est le reflet de la structure de l'actionnariat de la Société dans laquelle les actionnaires familiaux sont les actionnaires de référence. Comme en témoigne le passé, les actionnaires familiaux veillent à la stabilité et à la continuité de l'entreprise et servent 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.

Depuis mars 2019, le Conseil d'administration compte trois administrateurs indépendants. Le Conseil d'administration est d'avis qu'une extension du nombre de membres doit se doubler d'un enrichissement en termes d'expérience et de compétences qui soit de nature à soutenir le développement de Colruyt Group. À la clôture de l'exercice 2020/21, le Conseil d'administration se composait d'un administrateur exécutif et de sept 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 ainsi que sur la politique mise en œuvre en matière de durabilité. 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. Tous les directeurs sont régulièrement conviés à exposer leurs activités ou leur direction et à rendre compte, si nécessaire, de l'évolution des projets en matière de durabilité. 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. Depuis l'exercice 2019/20, la SRL Fast Forward Services (ayant comme représentante

permanente madame Rika Coppens) siège au sein du Comité d'audit en la qualité d'administratrice indépendante au sens de l'article 7:87 du Code belge des sociétés et des associations. Elle a plusieurs années d'expérience dans le management général et financier et siège en tant qu'administratrice indépendante 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](http://colruytgroup.com/Investisseurs/Informations) destinées aux actionnaires. Lors des réunions trimestrielles du Conseil d'administration, ces deux comités font rapport de leurs activités et soumettent leurs recommandations à l'approbation du Conseil d'administration. Sur la base d'une évaluation informelle, ces deux comités se penchent chaque année sur leur fonctionnement interne et en font également rapport au Conseil d'administration.

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

## RÉMUNÉRATION

Il n'existe aucun protocole relatif à l'exercice de la fonction d'administrateur. Il n'est pas d'usage d'accorder des crédits ou des avances aux administrateurs. Les administrateurs ne reçoivent ni bonus ou formules d'intéressement liées aux actions, ni avantages en nature ou avantages liés à un plan de pension. En sa qualité de CEO, l'administrateur délégué se voit par ailleurs octroyer les mêmes éléments de rémunération et avantages que les autres membres du 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

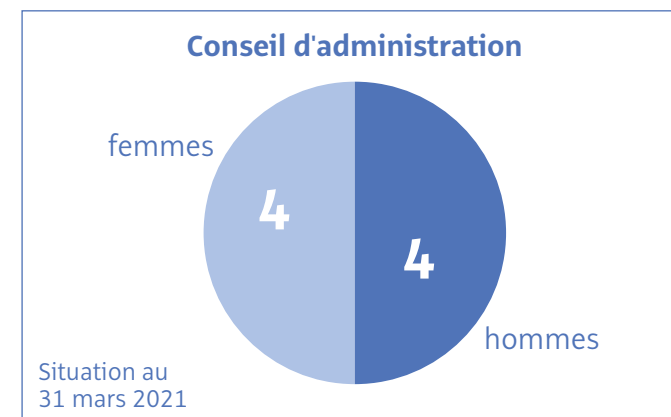
entreprise agile et en pleine croissance. Une entreprise qui entreprend également au sein d'une société marquée par la diversité. Nous essayons de mettre en œuvre ce principe au sein de l'ensemble de l'organisation, en ce compris dans les équipes de direction. L'ambition de constituer des équipes aussi 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.

Le Conseil d'administration de la Société se compose de représentants dont le bagage, les compétences et l'expérience sont suffisamment diversifiés en vue de soutenir le développement de Colruyt Group. Les membres qui représentent les actionnaires familiaux disposent ainsi de connaissances approfondies au sujet de l'entreprise. L'administrateur Jef Colruyt a endossé plusieurs rôles au sein de l'entreprise à partir de 1984 avant de devenir, fin 1994, Président du Conseil d'administration et de gérer l'ensemble des opérations en la qualité de CEO. L'administrateur Wim Colruyt dispose d'un bagage technique IT et d'une grande expertise en architecture business. Enfin, l'administratrice Hilde Cerstelotte est experte en simplification du travail. Les administrateurs Frans Colruyt et Dries Colpaert ont rempli des rôles actifs au sein du groupe par le passé. Frans Colruyt a dirigé l'ensemble des activités de commerce de détail au sein du groupe en tant que COO

Retail, tandis que Dries Colpaert a été à la tête des activités de commerce de détail et de foodservice en France. Les administratrices indépendantes peuvent également se targuer d'une solide expérience. Astrid De Lathauwer a plusieurs années d'expertise en matière de politique du personnel et, en sa qualité de CEO, Chantal De Vrieze est dans son élément en matière de management général, de même qu'en informatique. Rika Coppens dispose également d'une expérience de CEO tant dans le commerce de détail que dans le domaine des services RH, ainsi que d'une vaste expertise financière.

Le Conseil d'administration est également bien représenté en matière de diversité de genre. 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 SComm 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 « Corporate sustainability ».

### 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, cinq pour cent (5 %) au moins du bénéfice net à affecter doivent être affectés au fonds de réserve légale. Ce prélèvement n'est plus obligatoire dans les limites prévues par la loi. Au moins 90% du solde (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](http://colruytgroup.com/Investisseurs/Informations) destinées aux actionnaires.

Il ressort de la dernière déclaration de transparence publiée qu'il existe au sein de la structure d'actionariat un groupe d'actionnaires de référence. Les membres de la famille Colruyt et apparentés, 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<sup>er</sup> avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition. En vertu des accords existants, l'accord d'action de concert entre les membres de la famille Colruyt et apparentés et Colruyt Group, d'une part, ainsi que la SA Sofina, d'autre part, prendra fin au plus tard à la fin septembre 2021. Ce qui n'affecte toutefois pas l'accord d'action de concert entre les membres de la famille Colruyt et apparentés.

### 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 administrateurs, toutes les personnes investies d'une responsabilité de dirigeant et les collaborateurs clés concernés 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 dirigeant au sein de la SA Éts Fr. Colruyt et 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). Elles peuvent également faire appel au surveillant de la Société, qui peut remplir l'obligation de notification à la FSMA à leur place.

Enfin, la SA Éts Fr. Colruyt tient à jour, conformément à la loi du 2 août 2002, à l'arrêté royal du 5 mars 2006 et au RAM du 3 juillet 2016, des listes des travailleurs ou des personnes qui travaillent pour elle 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](https://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

Depuis la fin septembre 2020, Rika Coppens, représentante permanente de la SRL Fast Forward Services, a repris la présidence à François Gillet, qui était le président du Comité d'audit depuis sa constitution en 2006 (et dont le mandat d'administrateur a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale de septembre 2020). Wim Colruyt, administrateur non exécutif et représentant permanent de la SA Korys Business Services III, et Dries Colpaert, administrateur non exécutif et représentant permanent de la SA Korys, en sont les autres membres permanents.

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

Sous la présidence de François Gillet, le Comité s'est réuni le 5 juin 2020 et le 18 septembre 2020. Le 4 décembre 2020 et le 19 mars 2021, le Comité a été présidé par Rika Coppens, représentante permanente de la SRL Fast Forward Services. Toutes les réunions ont également pu être suivies par visioconférence en raison de la pandémie de COVID-19. Tous les membres du Comité d'audit étaient présents à chaque réunion, à l'exception

d'un absent lors de la réunion du 18 septembre 2020.

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. Par ailleurs, les experts de la cellule de consolidation sont régulièrement conviés à commenter l'application des normes IFRS. 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](https://www.colruytgroup.com/Investisseurs/Informations) destinées aux actionnaires. Sous la présidence d'Astrid De Lathauwer, le Comité de rémunération a tenu ses réunions régulières le 5 juin 2020, le 23 septembre 2020, le 4 décembre 2020 et le 19 mars 2021. Le taux de présence à chaque réunion était de 100%. Toutes les réunions ont également pu être suivies par visioconférence 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, de même que les principes généraux de la politique de

rémunération, qui doit être approuvée tous les deux ans par l'Assemblée générale, 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 4 juin 2021.

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 trimestrielles ordinaires, à savoir les 11 et 12 juin 2020, les 24 et 25 septembre 2020, les 10 et 11 décembre 2020 et les 25 et 26 mars 2021. Les réunions avaient pour points principaux l'examen et l'évolution des prestations des différentes enseignes ainsi que des activités commerciales du groupe. En raison de la pandémie de COVID-19, toutes les réunions du Conseil d'administration se sont tenues au siège central ainsi que par visioconférence. Y compris la réunion de mars, qui se tient normalement chaque année à Rochefort-sur-Nenon (Dole, France). 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 2020, l'article 7:96 (Code des sociétés et des associations) relatif à la procédure en conflit d'intérêts a été appliqué dans le cadre du projet Sanchoire (cf. point 2.3.1).

Le taux moyen de présence des administrateurs aux réunions trimestrielles ordinaires précitées se résume comme suit : 97% en juin 2020 et 100% en septembre 2020, en décembre 2020 et en mars 2021.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a tenu une séance supplémentaire le 5 juin 2020 pour discuter du projet de souscription d'obligations convertibles émises par Virya Energy (Aura 2 – cf. point 2.3.1.). Lors de cette réunion, la procédure en matière de conflit d'intérêts intragroupe (article 7:97 du Code des sociétés et des associations) a été appliquée. Tous les administrateurs étaient présents à cette réunion. Enfin, le Conseil d'administration a également tenu une réunion supplémentaire le 24 août 2020 pour décider de l'arrêt de l'activité Collishop. Seul un administrateur n'était pas présent à cette séance.

Hormis la rémunération et la rémunération variable de Jef Colruyt ainsi que les projets Aura 2 et Sanchoire (cf. point 2.3.1. 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 à 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. Transactions faisant l'objet de l'application de la réglementation en matière de conflits d'intérêts

#### 2.3.1.1. Projet de souscription d'obligations convertibles émises par Virya Energy (Aura 2) – Extrait du procès-verbal du Conseil d'administration du 5 juin 2020, incluant la décision du comité de trois administrateurs indépendants – application de l'art. 7:97 du Code des sociétés et des associations

*La SA Virya Energy (« Virya »), une filiale de la Société, envisage l'émission d'obligations convertibles d'une maturité de 24 mois à un taux d'intérêt de 2,86% par an (respectivement*



l'« Émission initiale » et les « Obligations initiales », que ses actionnaires, la Société et la SA Korys Investments (« Korys Investments »), souscriraient. La Société souscrirait les Obligations initiales pour un montant de EUR 63.910.129,52. Korys Investments a l'intention de souscrire les Obligations initiales pour un montant supplémentaire de EUR 41.089.299,00, à une maturité et à un taux d'intérêt identiques. Par ailleurs, en fonction de ses besoins financiers, Virya aurait la possibilité d'émettre des obligations convertibles supplémentaires pour un montant total de EUR 55.000.000, aux mêmes conditions que les Obligations initiales (les « Obligations supplémentaires », dénommées les « Obligations » conjointement aux Obligations initiales). La Société et Korys Investments s'engageraient, dans une lettre d'engagement avec Virya, à souscrire les Obligations supplémentaires proportionnellement à leur actionnariat dans Virya (l'« Émission supplémentaire », dénommée l'« Émission » conjointement à l'Émission initiale). La Société et Korys Investments s'engageraient à l'Émission supplémentaire sous conditions et pour une période d'un an à compter de l'Émission initiale.

Les administrateurs déclarent, chacun individuellement, n'avoir aucun conflit d'intérêts, au sens de l'article 7:96 du Code des sociétés et des associations, dans l'opération envisagée.

Le Conseil d'administration de la Société doit statuer sur les opérations suivantes, qui relèvent du champ d'application de la procédure prévue à l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations (ensemble, l'« Opération ») :

- i. l'émission des Obligations par Virya, que la Société et Korys Investments souscriront ; et
- ii. la souscription, par la Société, de certaines Obligations émises par Virya.

Étant donné que l'Opération relève du champ d'application de l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations, le Président du Conseil d'administration a demandé à un comité de trois administrateurs indépendants de la Société, en date du 7 mai 2020, de formuler un avis motivé par écrit tel que prévu à l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations, assisté d'un expert indépendant le cas échéant.

La procédure telle que prévue à l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations a été respectée et le Conseil d'administration prend connaissance de l'avis du comité du 3 juin 2020 qui est parvenu à la conclusion suivante :

« Eu égard aux considérations qui précèdent, le Comité est d'avis que l'Opération n'est pas de nature manifestement abusive et qu'il est improbable que l'Opération donne lieu à des préjudices pour la Société qui ne seraient pas compensés par des 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 l'Émission et discute de l'avis du comité. Le Conseil d'administration décide de suivre l'avis du comité et d'approuver l'Opération, incluant l'émission des Obligations initiales par Virya pour un montant de EUR 104.999.428,52, que souscrivent la Société et Korys Investments, et la souscription par la Société de certaines Obligations émises par Virya pour un montant de EUR 63.910.129,52, aux conditions décrites dans l'avis du comité. 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 incluant une procuration en vue de procéder à l'annonce publique de l'Opération, tel que visée à l'article 7:97, §4/1 du Code des sociétés et des associations. L'approbation du Conseil d'administration comprend également l'autorisation donnée à Virya de faire tout le nécessaire en vue de mettre en œuvre l'Opération.

## AVIS DU COMMISSAIRE

Sur la base de notre examen, réalisé conformément à la norme internationale pour les missions d'examen 2410 « Examen d'informations financières intermédiaires effectué par l'auditeur indépendant de l'entité », nous n'avons pas pris connaissance d'éléments nous amenant à la conclusion que les informations comptables et financières, figurant dans le procès-verbal du Conseil d'administration et dans l'avis des administrateurs indépendants, tous deux établis conformément aux exigences de l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations, comporteraient des incohérences significatives par rapport aux informations dont nous disposons dans le cadre de notre mission. Nous ne nous prononçons pas sur l'adéquation ou l'opportunité de l'opération, ni sur son caractère légitime et équitable (« no fairness opinion »). Ce rapport a été établi exclusivement pour répondre aux exigences de l'article 7:97 du Code des sociétés et des associations et ne peut pas être utilisé à d'autres fins.

Diegem, le 5 juin 2021

SCRL Ernst & Young Réviseurs d'entreprises,  
représentée par Daniël Wuyts  
Commissaire

Conformément à l'article 7:97, §4 du Code des sociétés et des associations, nous renvoyons

également au communiqué de presse publié le 12 juin 2020 à ce propos, qui peut être consulté sur notre site web [www.colruytgroup.com/Presse financière](http://www.colruytgroup.com/Presse_financiere).

### 2.3.1.2. Projet Sanchore – Extrait du procès-verbal du Conseil d'administration des 10 et 11 décembre 2020 – application de l'art. 7:96 du Code des sociétés et des associations

Korys a l'intention d'apporter à Virya Energy, dans le courant du quatrième trimestre de l'exercice 2020/21, le parc éolien indien structuré au sein de la holding Korys Renewables Energy SRL/Sanchore (« Sanchore »). Avant que l'assemblée prenne une décision sur l'apport du parc éolien Sanchore, les deux administrateurs suivants déclarent ce qui suit :

- Monsieur Dries Colpaert, en sa qualité de représentant permanent de la SA Korys, déclare que la SA Korys a un intérêt de nature patrimoniale opposé à l'intérêt de la Société concernant l'apport du parc éolien Sanchore à la SA Virya Energy par la SA Korys. Il déclare que les intérêts de la SA Korys dans l'apport sont opposés aux intérêts de la Société, étant donné que les conséquences de l'évaluation de l'apport et de la SA Virya Energy ne sont pas identiques pour la SA Korys et la Société.

- Monsieur Jozef Colruyt, en sa qualité d'administrateur, déclare qu'en tant qu'actionnaire de la SA Korys, il a un intérêt de nature patrimoniale opposé à l'intérêt de la Société concernant l'apport du parc éolien Sanchore à la SA Virya Energy par la SA Korys. Il déclare que les intérêts de la SA Korys, et par extension son intérêt en tant qu'actionnaire (indirect) dans la SA Korys, dans l'apport sont opposés aux intérêts de la Société, étant donné que les conséquences de l'évaluation de l'apport et de la SA Virya Energy ne sont pas identiques pour la SA Korys et la Société.

Par conséquent, Monsieur Dries Colpaert, en sa qualité de représentant permanent de la SA Korys (administrateur), et Monsieur Jozef Colruyt, en sa qualité d'administrateur, ne prennent pas part à la délibération ni au vote concernant ce point, comme prévu par l'article 7:96 du Code des sociétés et des associations. Les autres administrateurs, qui peuvent statuer et décider ensemble valablement sur le point concerné, ont décidé ce qui suit :

*Sanchore est un parc éolien qui a été développé début 2018 par Colruyt Group et a été vendu à Korys à la fin 2018. Dans le cadre du regroupement de l'ensemble des activités liées à l'énergie verte au sein de la holding Virya Energy, le parc Sanchore en Inde sera apporté à Virya Energy. La transaction passera par un apport de Sanchore par l'intermédiaire de la SRL Korys Renewables Energy, dans le cadre duquel Virya Energy deviendra propriétaire à 100% de Sanchore. L'évaluation de Sanchore a été actualisée sur la base du modèle utilisé initialement pour la vente de Sanchore à Korys par Colruyt Group. Les principaux écarts portent sur l'effet des prêts renégociés, l'adaptation du régime fiscal en Inde et la valeur temporelle de l'argent par le recours à une date d'évaluation différente. La valeur de Sanchore est estimée à EUR 14,1M, environ EUR 5,2M étant représentés par un prêt d'actionnaire de Korys et EUR 8,9M par la valeur des actions sous-jacentes. La valeur totale est supérieure d'environ EUR 2,7M à celle payée par Korys en 2018 à la suite des écarts précités. Au niveau de Virya Energy, l'apport donnera lieu à un glissement du pourcentage d'actions détenues par Korys (de 39,1% à 40,2%) et par Colruyt Group (de 60,9% à 59,8%). L'évaluation de l'apport étant couverte par l'exception « de minimis » prévue par la loi, la procédure légale de l'art. 7:97 du Code des sociétés et des associations en matière de conflits d'intérêts n'est pas d'application.*

*Le Conseil d'administration prend connaissance des principales modalités de l'apport de Sanchore à Virya Energy par Korys. Cette transaction renforce la stratégie de Virya Energy consistant à gérer de manière globale toutes les activités liées à l'énergie verte. Malgré l'existence d'intérêts opposés de nature patrimoniale, le Conseil d'administration est d'avis que l'évaluation de l'apport du parc éolien Sanchore à Virya Energy par Korys, tel que décrit ci-avant, est conforme à la méthode et aux techniques d'évaluation qui ont déjà été appliquées par le passé dans le cadre de la vente du parc éolien et que la valeur économique réelle de l'apport est ainsi reflétée. Par conséquent, le Conseil d'administration déclare ne pas s'opposer à l'opération et l'approuver.*

## 2.4. Politique de rémunération

### Introduction

Le Comité de rémunération est responsable de l'évaluation et de l'établissement de la politique de rémunération de Colruyt Group. Le Conseil d'administration prend une décision quant aux propositions formulées par le Comité de rémunération. En cas de modification significative et au moins tous les 4 ans, la politique de rémunération est soumise à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires 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, comme indiqué dans le rapport de rémunération. Ces recommandations sont soumises à l'approbation de l'ensemble du Conseil d'administration et ensuite de l'Assemblée générale. La politique ici décrite sera soumise pour la première fois à l'approbation de l'assemblée générale le 29/09/2021. Si elle est approuvée, la politique sera valable pendant les quatre années à venir.

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

#### PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION AU SEIN DE COLRUYT GROUP

Colruyt Group est une entreprise familiale comptant diverses formules food et non-food actives en Belgique et à l'étranger. Ces différentes formules partagent toutefois une identité et une culture communes, transposées dans notre phrase



de mission et nos neuf valeurs fondamentales. La politique de rémunération de Colruyt Group aspire dès lors à encourager au maximum l'intérêt de notre groupe et la réalisation de nos objectifs stratégiques. C'est pourquoi la politique de rémunération de Colruyt Group repose sur les principes suivants :

- **Une seule politique de rémunération au niveau du groupe s'appliquant à l'ensemble des collaborateurs.** De cette manière, toutes les formules commerciales suivent les mêmes directives et nous nous efforçons d'encourager au maximum la mobilité interne dans l'ensemble du groupe.
- **Tout le monde participe au résultat collectif de Colruyt Group.** Nous misons sur un salaire variable collectif pour tous les collaborateurs.
- **Une rémunération juste pour chaque collaborateur.** Chez Colruyt Group, nous aspirons à une rémunération juste pour chaque collaborateur en fonction de ses responsabilités et de son contexte de travail. Nous comparons chaque enveloppe salariale avec les marchés interne et externe afin de parvenir à une rémunération juste.
- **Nous entendons valoriser les prestations individuelles visibles et le potentiel d'évolution.** C'est la raison pour laquelle nous misons sur différents éléments de rémunération (tant financiers que non financiers).

- **La rémunération ne se limite pas au seul salaire.** Chez Colruyt Group, les possibilités d'évolution et de développement, le contexte durable et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée constituent une partie essentielle de la rémunération globale, parallèlement au salaire.

Au travers de sa politique de rémunération, Colruyt Group s'efforce de contribuer à sa stratégie d'entreprise, à la réalisation des objectifs à court et à long termes et à la création de valeur durable de la firme. L'ambition est également de permettre au groupe de garantir le recrutement et la rétention de collaborateurs, et de les motiver jour après jour.

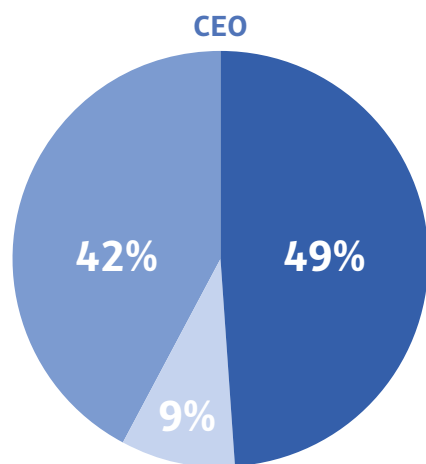
#### COMPOSITION DE LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION

La rémunération se compose de deux éléments principaux, à savoir un salaire de base et un salaire variable. Afin de pouvoir garantir une rémunération équitable aux membres du Comité de direction, elle est comparée à celle d'un éventail pertinent d'entreprises. 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. Le but de cette comparaison de marché est d'aligner le salaire annuel brut, qui se compose du salaire de base et du salaire variable lié à l'objectif,

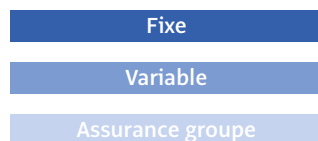
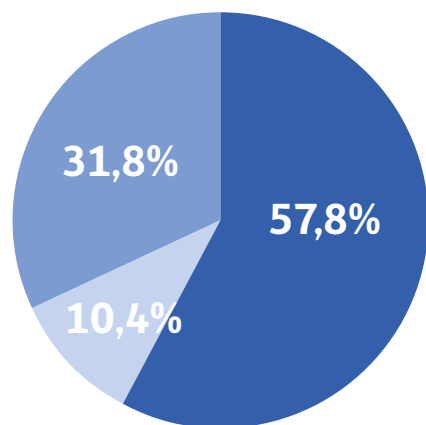
sur la médiane du marché en vue de tendre également à une rémunération durable à long terme.

La rémunération comprend également une assurance groupe conforme au marché, une assurance invalidité et une assurance hospitalisation. Par ailleurs, elle est complétée d'une voiture de société et d'une indemnité forfaitaire.

Le diagramme ci-après reflète la proportion entre le salaire fixe, le salaire variable et l'assurance groupe dans la rémunération liée à l'objectif (dans l'hypothèse où les critères de prestation fixés sont pleinement réalisés) pour le CEO et les membres du Comité de direction (excepté le CEO). La proportion fixe-variable-assurance groupe peut varier entre les membres du Comité de direction.



**Membres du Comité de direction**



### SALAIRE VARIABLE

Afin d'établir un lien direct entre la rémunération et les prestations du collaborateur et de l'organisation, une partie significative de la rémunération est variable.

#### • SALAIRE LIÉ À L'OBJECTIF

Le CEO fait office de Président du Comité de direction. Le salaire variable lié à l'objectif représente 85% du salaire de base pour le CEO, 75% pour le COO Retail, 62,5% pour le Directeur général de Colruyt Meilleurs Prix et 50% pour les autres membres du Comité de direction.

#### • CRITÈRES DE PRESTATION

Le salaire variable annuel 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. Le Conseil d'administration détermine tous les quatre ans le niveau du bénéfice d'exploitation que nous fixons en guise d'objectif. Les performances par rapport aux autres entreprises de distribution sont prises en compte dans ce cadre.

La prise en compte du bénéfice d'exploitation en tant que critère de prestation financier reflète l'ambition de Colruyt Group de créer une valeur ajoutée durable. Toute bonne entreprise doit générer un bénéfice pour continuer à se développer de manière durable. En nous concentrant sur la rentabilité, nous générons

suffisamment de liquidités pour pouvoir continuer à investir dans le long terme et réaliser ainsi notre stratégie. Afin de faire primer l'intérêt du groupe, ces critères de prestation s'appliquent à l'ensemble du Comité de direction et constituent également la base de la définition de la hauteur de la participation bénéficiaire pour tous les collaborateurs de Colruyt Group Belgique.

Les 30% restants sont déterminés 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, les départs, 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 chaque année par individu et transposent les différents leviers identifiés à l'aide des objectifs stratégiques. Pour le CEO et le COO, ces critères de prestation sont établis et évalués par le Conseil d'administration. Pour les autres membres du Comité de direction, ils sont formulés et évalués par le Comité de rémunération, sur la base de recommandations du CEO/COO, et validés par le Conseil d'administration.

## • ÉVALUATION

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.

L'ensemble du salaire variable s'élève au maximum à 1,75 fois le salaire variable lié à l'objectif. Si les prestations sont inférieures à un niveau minimal préalablement fixé, aucun salaire variable n'est octroyé.

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.

En cas de circonstances ou 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 salaire variable susmentionné. Cette enveloppe peut s'élever à maximum 10% du salaire de base fixe.

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

Critères de prestation	Poids relatif	a) Prestations – limite inférieure b) Niveau de paiement correspondant	a) Prestations – maximum b) Niveau de paiement correspondant
<b>Collectifs</b>	70%	a) Limite inférieure EBIT b) 0	a) Limite supérieure EBIT b) Facteur x 1,75
<b>Individuels</b>	30%	a) < 50% réalisés b) Individuels : 0 Collectifs : max. 50 %	a) > 50% réalisés b) Individuels : au prorata du niveau réalisé Collectifs : max. 100%



## AUTRES DISPOSITIONS

L'Assemblée générale extraordinaire du 13 octobre 2011 a décidé de faire valoir l'autorisation prévue à l'article 7:91 du Code des sociétés et des associations (anciennement l'article 520ter du Code des sociétés) et de renoncer explicitement à l'application du régime en matière d'acquisition définitive des actions et options sur actions, ainsi qu'au régime prévoyant l'échelonnement dans le temps du paiement de la rémunération variable à toutes les personnes relevant du champ d'application de ces dispositions. L'article 13 des statuts a été modifié à cette fin. La Société ne sera donc pas tenue aux restrictions visées à l'article 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.

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 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 l'exercice 2018/19. 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.

## 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. Nous partons du principe qu'un administrateur remplit son rôle d'administrateur à raison de 20 à 25 jours par an. Nous sommes d'avis que la structuration du Conseil d'administration et de ses comités, comptant une seule rémunération claire et transparente pour les efforts fournis par les administrateurs, est davantage souhaitable dans le cadre de la gouvernance d'entreprise au sein d'une société cotée en bourse. Le Conseil d'administration a une responsabilité collective et nous entendons également appréhender la rémunération des administrateurs dans cette perspective.

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'entrepreneuriat, 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.

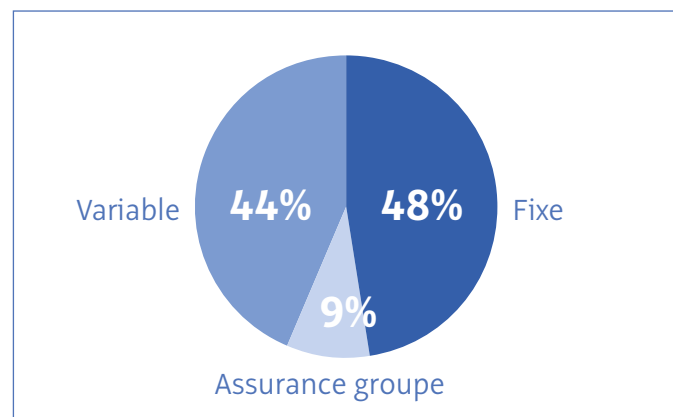
## 2.5. Rapport de rémunération pour l'exercice 2020/21

### Introduction

Un aperçu général des performances de la société et des principaux facteurs liés à son environnement, événements pertinents, développements et décisions pertinents qui les ont influencées figurent dans le rapport de gestion (pages 20 - 31).

### RÉMUNÉRATION DU CEO (PRÉSIDENT DU COMITÉ DE DIRECTION)

La rémunération qui a été payée directement ou indirectement au CEO se compose pour l'exercice 2020/21 des éléments suivants :



Salaire de base	EUR 693.588
Rémunération variable en espèces	EUR 631.977
Contributions payées pour l'assurance groupe <sup>(1)</sup>	EUR 124.846
Autres composantes <sup>(2)</sup>	EUR 7.920
<b>Total</b>	<b>EUR 1.458.331</b>

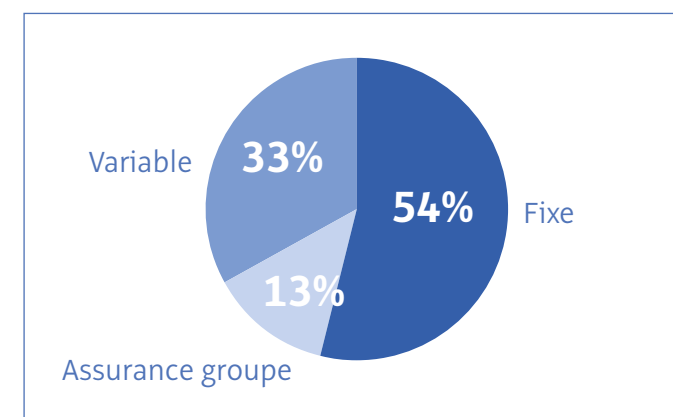
- (1) Le CEO bénéficie d'un plan de pension complémentaire, qui se compose d'un « Defined Contribution Plan », et Colruyt Group paie une cotisation annuelle s'élevant à 18% du salaire de base.
- (2) Les autres composantes comprennent uniquement une indemnité forfaitaire, qui n'est pas reprise dans le graphique ci-avant.

Le salaire de base a augmenté de 5,36% à compter de l'exercice 2019/20. La hausse s'explique par une indexation (0,8%) ainsi qu'une augmentation individuelle. La rémunération variable en espèces payée durant l'exercice 2020/21 au CEO dans le cadre des prestations fournies au cours de l'exercice 2019/20, a augmenté par rapport à la rémunération variable en espèces payée au cours de l'exercice 2019/20. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation du bénéfice d'exploitation – comme étant l'un des critères de prestation – de l'exercice 2019/20. À l'instar de l'exercice précédent, les critères de prestation individuels en matière de stratégie, de création de valeur durable et de planification de la relève, ont été évalués positivement étant donné la réalisation des objectifs prédéfinis.

Le ratio de rémunération s'élève à 1,9% au sein de Colruyt Group. Il s'agit du pourcentage du plus bas salaire belge au sein du groupe par rapport au salaire du CEO. Si nous le comparons au salaire moyen, ce ratio de rémunération s'élève à 3,1%. Il convient toutefois de noter que pour la rémunération du CEO (dans le cadre de son contrat de prestation de services), nous partons du coût de l'ensemble de la rémunération, tandis que pour les salaires des travailleurs, il s'agit des valeurs brutes hors charges patronales. Nous n'avons tenu compte pour ce calcul que des travailleurs en Belgique qui ont travaillé une année complète sans interruption durant l'exercice 2020/21.

### RÉMUNÉRATION DES 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 2020/21, des éléments suivants :



Salaire de base	EUR 3.397.731
Rémunération variable en espèces	EUR 2.078.325
Contributions payées pour l'assurance groupe <sup>(1)</sup>	EUR 840.745
Autres composantes <sup>(2)</sup>	EUR 40.590
<b>Total</b>	<b>EUR 6.357.391</b>

- (1) Les membres du Comité de direction bénéficient d'un plan de pension complémentaire, qui se compose d'un « Defined Contribution Plan », et Colruyt Group paie une cotisation annuelle s'élevant à 18% du salaire mensuel x 13,92. Depuis cette année, ce montant comprend également des engagements individuels de pension supplémentaires. Ce qui explique la forte hausse par rapport à l'exercice précédent.
- (2) 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. Ils ne sont pas repris dans le graphique ci-avant.

Ces chiffres reflètent la rémunération brute pour un exercice complet. Le nombre de membres de la direction est resté stable par rapport à l'exercice précédent. Dirk Depoorter, Directeur général Retail Partners Colruyt Group, a quitté le groupe le 01/03/2021 pour devenir le CEO d'AgeCore, l'alliance d'achat internationale dont Colruyt Group fait partie. Il est remplacé par Johan Vermeire, qui était déjà actif au sein de Colruyt Group en tant que Directeur adjoint des Ventes Colruyt Meilleurs Prix. Johan Vermeire adhèrera au Comité de direction à compter de l'exercice 2021/22.

Dans le cadre d'une comparaison de marché durant l'exercice 2020/21, une augmentation salariale a été prévue pour les membres de la direction au besoin. Cet exercice s'inscrit dans le cadre de la politique visant à prévoir une rémunération conforme au marché. Ce qui explique la hausse du salaire de base par rapport à l'exercice 2019/20.

Cette augmentation du salaire de base, combinée à la hausse du bénéfice d'exploitation – comme étant l'un des critères de prestation collectifs – lors de l'exercice 2019/20, a également donné lieu à une augmentation du salaire variable.

Le salaire variable inclut la rémunération pour les prestations fournies au profit du groupe au cours de l'exercice 2019/20. 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.

## 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. À la suite du départ de Dirk Depoorter, un engagement individuel de pension d'une valeur d'environ un salaire annuel a été octroyé durant l'exercice 2020/21. Cette indemnité se compose, d'une part, d'une partie de salaire variable pour les prestations fournies au cours de l'exercice 2020/21 et, d'autre part, d'un bonus additionnel en guise de reconnaissance pour les années d'implication en tant que directeur au sein de Colruyt Group.



ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DU CEO ET DE LA DIRECTION  
AINSI QUE DES PERFORMANCES DE COLRUYT GROUP

	EX. 2019/20 vs EX. 2018/19
<b>Rémunération globale <sup>(1)</sup></b>	
CEO	4,38%
Direction	10,87%
<b>Salaire variable <sup>(1)</sup></b>	
CEO	7,31%
Direction	10,30%
<b>Performance Colruyt Group</b>	
Marge Ebit	0,16%
<b>Valeur ajoutée sociétale</b>	
Emploi (ÉTP)	2,53%
CO <sub>2</sub> par EUR million de chiffre d'affaires (en tonnes)	- 7,34%
Dons alimentaires à des organisations sociales (en tonnes)	26,27%
<b>Rémunération moyenne ÉTP Colruyt Group <sup>(2)</sup></b>	
Masse salariale / ÉTP	1%

(1) Pour calculer la rémunération totale et le salaire variable, nous nous basons sur le salaire acquis. Cela signifie que nous tenons compte à chaque fois du salaire variable de l'année X+1, qui a été acquis au cours de l'année X.

(2) Elle est basée sur les rémunérations totales telles que mentionnées dans le rapport annuel consolidé, divisées par le nombre total d'ÉTP.

Comme indiqué en bas de page, nous recourons dans le tableau ci-contre au salaire cumulé. Vu le contexte selon lequel le salaire variable payé durant l'exercice 2020/21 a été déterminé sur la base des prestations de l'exercice 2019/20. Le but ? Simplifier la comparaison entre les résultats du groupe et la rémunération payée. En d'autres termes, la rémunération totale de l'exercice 2019/20, telle que mentionnée ci-contre, comprend le salaire fixe, les contributions à l'assurance groupe et les autres composantes telles que perçues durant l'exercice 2019/20, complétés du salaire variable perçu durant l'exercice 2020/21.

Nous constatons que l'évolution du salaire variable suit l'évolution de la marge EBIT. Comme décrit dans la politique de rémunération, le salaire variable annuel du CEO et des autres membres du Comité de direction est déterminé pour 70% par des critères collectifs reposant sur la marge EBIT de Colruyt Group.

Parallèlement aux résultats financiers, Colruyt Group se concentre beaucoup sur l'aspect sociétal et la durabilité. Ces dernières années, le groupe a franchi des étapes importantes dans la réalisation des objectifs en la matière.

## RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### ÉMOLUMENTS

Tous les administrateurs du groupe reçoivent des émoluments en guise de rémunération de leur mandat. Sur avis du Comité de rémunération, le Conseil d'administration a décidé de maintenir au même niveau sur base annuelle, par rapport à l'exercice précédent, les émoluments individuels destinés aux administrateurs pour l'exercice 2020/21

Au cours de l'exercice 2020/21, les membres du Conseil d'administration ont perçu les émoluments suivants :

### ÉMOLUMENTS PERÇUS EN 2020/21 <sup>(1)</sup>

Korys SA (ayant comme représentant permanent Dries Colpaert)	EUR 94.000
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) <sup>(2)</sup>	EUR 282.000
François Gillet <sup>(3)</sup>	EUR 47.000
ADL SComm (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)	EUR 94.000
<b>TOTAL</b>	<b>EUR 987.000</b>

(1) Montants bruts sur base annuelle.

(2) Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, Jef Colruyt remplit, en tant que personne physique, le rôle de Président du Conseil d'administration.

(3) Le mandat d'administrateur de François Gillet (Sofina SA) n'a plus été renouvelé à l'Assemblée générale de septembre 2020. Par conséquent, il a perçu la rémunération d'administrateur pour deux trimestres de l'exercice 2020/21.

### AVIS DES ACTIONNAIRES

Conformément à l'article 7:149 du Code des sociétés et des associations, nous informons que le rapport de rémunération précédent, faisant partie du rapport annuel de l'exercice 2019/20, a été approuvé, à l'Assemblée générale des actionnaires du 30 septembre 2020, par 81,61% des actionnaires présents et représentés par procuration.

## 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 plus 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 unités opérationnelles 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 (BSOU). Chaque BSOU 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 et avec l'unité opérationnelle respective. Sur la base des scores de risque, une matrice de risque est établie pour chaque unité opérationnelle, les risques étant qualifiés de critiques, élevés, moyens, faibles ou insignifiants. Les risques critiques doivent être évités au maximum ; si ce n'est pas possible, il convient de prévoir immédiatement des plans d'atténuation. Les risques élevés doivent faire l'objet d'une réponse. Les risques moyens doivent faire l'objet d'un suivi périodique et des plans d'action doivent être mis en œuvre si nécessaire. Les risques faibles peuvent être acceptés, s'ils présentent une possibilité d'avantages rapides. Les risques insignifiants doivent être acceptés.

Tous les risques sont inventoriés dans le registre des risques de l'unité opérationnelle concernée avec une indication des KRI (Key Risk Indicators) éventuels. 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 ».

### 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 effet 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. Au fil des années, ces systèmes n'ont cessé de gagner en importance pour Colruyt Group. Bien que leur maintenance 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. Par ailleurs, le groupe investit dans divers projets et programmes de transformation pour renouveler et renforcer son infrastructure actuelle. La reprise après désastre et la continuité opérationnelle jouent ici un rôle important.

## 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 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 conformité 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 liés au RGPD*

Un certain nombre de nouvelles mesures de gestion spécifiques ont été mises au point et mises en œuvre au sein du groupe depuis 2018 afin de contrôler la conformité du groupe à la réglementation en matière de protection des données.

#### 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.

- *Pandémie*

À la suite de l'apparition du virus COVID-19, le risque de pandémie a été repris dans le registre global des risques de Colruyt Group. Afin de garantir la continuité de ses activités, le groupe a établi plusieurs plans de continuité opérationnelle visant à gérer ce risque. Ces plans contribuent à garantir la continuité des activités d'achat, de la logistique, de la vente, ainsi que de l'ensemble des services d'appui nécessaires.

#### Risques de corruption

Le risque de corruption fait l'objet d'une surveillance active au sein de notre Enterprise Risk Management (ERM) sous la forme d'un **tableau de bord en matière de fraude**. Basé sur 13 risques de fraude divers, ce tableau de bord analyse les causes et les conséquences de chaque risque, prévoit les mesures de gestion nécessaires et

en assure un suivi périodique. Nous véhiculons les valeurs du groupe, les cadres de direction et les **codes de conduite** au sein de l'ensemble du groupe. Tous nos collaborateurs suivent une formation sur les valeurs et l'éthique. 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 élevés. Les acheteurs changent régulièrement de fonction, d'assortiment ou d'unité commerciale et le processus d'achat se répartit en différentes étapes, chacune observant une stricte **séparation des fonctions**. Les **achats** sont **centralisés** et le principe des quatre yeux est systématiquement appliqué. Enfin, les acheteurs bénéficient de formations permanentes, dont fait partie une **formation de conformité** obligatoire assortie d'un test annuel.

#### C. RISQUES LIÉS AU REPORTING NON FINANCIER DE COLRUYT GROUP

Les risques suivants ont été définis en matière de Corporate sustainability. 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. Notre approche relative à la maîtrise de ces risques figure au chapitre Corporate sustainability.

#### Risques liés aux questions environnementales (ODD 2, 6, 7, 12 et 13)

En tant que distributeur, notre incidence sur



l'environnement au travers des filières de production n'est pas à négliger. Afin de limiter au maximum cette incidence, nous nous attelons à évaluer et à inventorier les opérations menées au sein des filières. L'ensemble du secteur food et non-food est visiblement face à un défi, à savoir accroître la transparence. Il se peut que les acteurs de filières ne souhaitent ou ne peuvent pas partager leurs **données** ou transmettent des données erronées. Forts de notre position stratégique au sein de la filière, nous entendons faire office de levier en attirant l'attention de chaque acteur sur l'importance d'évaluer, de regrouper et d'analyser l'effet sur l'environnement et le bien-être animal.

Par ailleurs, nous franchissons des étapes en vue de durabiliser de manière systématique les filières de production et les activités. Notre implication dans les filières de production peut varier. Nous privilégions en premier lieu la **livraison de produits locaux**. De cette manière, nous influençons davantage l'amélioration des conditions de production et de distribution. Malgré notre disposition à investir dans la durabilité, le risque existe que **l'adhésion d'autres acteurs de filières soit insuffisante**.

Parallèlement, nous misons pleinement sur de nouveaux modèles de collaboration à long terme au sein des filières de production existantes et nouvelles. Nous privilégions les produits certifiés faisant la part belle à une bonne gestion et au rétablissement des écosystèmes existants. Le risque existe que nous ne puissions pas procéder

à un sourcing durable optimal en raison d'une **trop grande dépendance** à un (nombre limité de) fournisseur(s).

En l'absence de contrôle suffisant des questions relatives à l'environnement et au bien-être animal, le risque existe qu'un préjudice environnemental accidentel soit causé par le groupe. De ce fait, nous pourrions voir notre réputation entachée et être perçus comme une organisation qui ne réalise pas ses objectifs en matière de durabilité.

Les catastrophes naturelles peuvent causer des dégâts à la fois aux filières d'approvisionnement et à notre infrastructure interne. Dans ce cadre, nous prévoyons le suivi nécessaire et avons établi des plans en matière de gestion des risques et de continuité commerciale.

#### Risques de durabilité liés aux questions sociales (ODD 2, 3 et 8)

Colruyt Group est très ancré dans le tissu social. À la fois par le biais des sites de production et de magasins appartenant au groupe et des filières d'approvisionnement locales et internationales. L'ancrage local illustre l'importance d'un contact étroit avec les consommateurs, les producteurs et les riverains autour des sites. Les activités que nous exerçons peuvent donner lieu à des tensions sociales. Il est important de les percevoir en temps opportun et de dialoguer.

Notre effet sur les **filières d'approvisionnement étrangères** est plus difficile à maîtriser. Des tensions sociales peuvent ainsi découler de situations politiques et économiques instables

dans des pays d'où proviennent les produits. Le risque existe que des marchandises ne puissent plus être sourcées ni distribuées localement. Nous prévoyons le suivi nécessaire et avons établi des plans de continuité commerciale.

#### Risques de durabilité liés aux questions en matière de personnel (ODD 3 et 8)

Nous nous efforçons d'organiser le travail de tous nos collaborateurs de manière sûre et saine physiquement et mentalement. Toutefois, les **risques de maladies (professionnelles), d'accidents du travail ainsi que les risques psychosociaux** sont inhérents aux activités de l'entreprise. Le groupe accorde donc l'attention nécessaire à l'exercice optimal des fonctions actuelles en vue du bien-être physique et mental. La nature et la pertinence du travail, de même que l'ampleur de la charge de travail, constituent des facteurs importants. Nous prévoyons un large éventail de formations pour nos collaborateurs afin qu'ils puissent élargir leurs compétences techniques ou se développer sur le plan personnel. Vu la crise actuelle de la COVID-19, la **sécurité des lieux de travail** de nos collaborateurs est susceptible d'être compromise. Afin de faire face à ces risques accrus, nous avons augmenté les mesures de gestion, le suivi a été renforcé et la majorité des collaborateurs de nos services centraux peuvent travailler à domicile. Le télétravail donne lieu à son tour à un risque accru de **déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée**. En tant qu'employeur, nous en

sommes conscients et misons pleinement sur la sensibilisation nécessaire en la matière. Par ailleurs, différents types de **tensions sociales touchant nos collaborateurs** peuvent influencer les objectifs du groupe. Nous misons sur l'entretien d'un dialogue social constructif pour gérer ce risque.

En ce qui concerne la politique du personnel, nous pouvons éprouver des difficultés à **recruter les collaborateurs appropriés**. Un apport insuffisant de savoir-faire, principalement pour les fonctions difficiles à pourvoir, peut donner lieu à un manque d'idées nouvelles et compromettre la continuité commerciale. C'est la raison pour laquelle nous misons sur une politique de carrière stimulante et un package salarial attractif.

#### Risques de durabilité liés aux droits de l'homme (ODD 8 et 12)

Le respect des droits de l'homme constitue toujours une priorité au sein d'une organisation soucieuse de l'humain. Et ce, tant au niveau de nos collaborateurs internes que dans l'ensemble de la chaîne de valeurs. Le principal défi en termes de maîtrise des risques a trait au **contrôle du respect des droits de l'homme**. Tout d'abord pour ce qui est de nos marques propres, mais également au sein des filières de production des marques que nous distribuons.

En cas de constatations de violations aux droits de l'homme commises par des acteurs de filières, nous risquons d'en être tenus responsables et de voir notre réputation entachée. Le groupe maîtrise

ce risque entre autres en recourant au **code de conduite amfori BSCI**, qui souscrit aux principes universels des droits de l'homme, dans le cadre de la collaboration avec les fournisseurs de produits de marques propres.

#### Risques de durabilité liés à la corruption

En matière de corruption, Colruyt Group risque d'être impliqué dans toute **influence indue**, des conflits d'intérêts, une tarification non objective et l'attribution subjective de contrats. Nous assurons un suivi de ce risque au sein de notre Enterprise Risk Management. De plus amples informations sont disponibles à ce propos à la page 149.

#### **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

15/09/2021	Date d'enregistrement pour le dépôt des actions en vue de la participation à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires
29/09/2021 (16 h 00)	Assemblée générale des actionnaires pour l'exercice 2020/21
01/10/2021	<b>Dividende de l'exercice 2020/21 (coupon 11)</b> Ex-date (détachement des coupons)
04/10/2021	Record date (centralisation des coupons)
05/10/2021	Mise en paiement
15/10/2021	Attestations relatives à l'exonération ou à la réduction du précompte mobilier sur les dividendes en notre possession
07/10/2021	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)
14/12/2021	Publication des informations semestrielles consolidées de l'exercice 2021/22
15/12/2021	Réunion d'information pour les analystes financiers
14/06/2022	Publication des informations annuelles consolidées de l'exercice 2021/22
15/06/2022	Réunion d'information pour les analystes financiers
29/07/2022	Publication du rapport annuel de l'exercice 2021/22
28/09/2022	Assemblée générale des actionnaires pour l'exercice 2021/22



## 2. Dividende de l'exercice 2020/21 <sup>(1)</sup>

Le Conseil d'administration souhaite faire augmenter chaque année le dividende par action au moins proportionnellement à la hausse du bénéfice réalisé par le groupe et propose dès lors d'attribuer un dividende brut de **EUR 1,47** aux actions de la SA Éts Fr. Colruyt participant aux bénéfices de l'exercice 2020/21. De ce dividende brut de EUR 1,47, les actionnaires recevront un montant net de **EUR 1,029** après retenue des 30% de précompte mobilier.

Les revenus de biens mobiliers, tels que les dividendes, font l'objet d'un précompte mobilier de **30%** sur la base de la réglementation fiscale actuelle. 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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 15 octobre 2021 au plus tard.

Le dividende de l'exercice 2020/21 sera mis en paiement à partir du 5 octobre 2021, contre remise électronique du **coupon n° 11** aux guichets des institutions financières.

BNP Paribas Fortis Banque agira en tant qu'organisme de paiement (Principal Paying Agent) des dividendes.

Depuis son introduction en bourse en 1976, l'action Colruyt a été scindée à plusieurs reprises. La dernière scission date du 15 octobre 2010 et consistait en une division par cinq de l'action. Depuis le 15 octobre 2010, seules les actions portant le code ISIN BE0974256852 sont cotées sur Euronext Bruxelles. En référence à la loi du

14 décembre 2005 portant suppression des titres au porteur, telle que modifiée par la loi du 21 décembre 2013, Colruyt a vendu en date du 24 mars 2015 sur le marché réglementé d'Euronext Bruxelles ses actions au porteur restantes (28.395 actions au total). Les personnes qui détiennent encore des anciennes actions Colruyt physiques et qui peuvent démontrer leur qualité de titulaire de ces titres, peuvent obtenir la contre-valeur en espèces auprès de la Caisse de Dépôts et Consignations depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016. En ce qui concerne la perception éventuelle de dividendes sur ces actions papier (vendues) (avec les coupons joints), elles peuvent s'adresser à l'émetteur.

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 septembre 2021.

## 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



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



Source : [www.euronext.com](http://www.euronext.com)

### 3. Aperçu des actions de la SA Éts Fr. Colruyt

Au 31 mars 2021, le capital de la Société s'élevait à EUR 357.404.044,93 et était représenté par 136.154.960 actions sans valeur nominale. Toutes les actions sont nominatives ou dématérialisées.

<b>Aperçu de la mutation</b>	<b>2020/21</b>
Nombre total d'actions au 01/04/2020	138.432.588
Destruction d'actions propres le 08/10/2020	- 2.500.000
Création de nouvelles actions à la suite de l'augmentation de capital réservée au personnel en date du 16/12/2020	+ 222.372
<b>Nombre total d'actions au 31/03/2021</b>	<b>136.154.960</b>

<b>Nombre d'actions</b>	<b>2020/21</b>	<b>2019/20</b>
Actions ordinaires <sup>(1)</sup>	136.154.960	138.432.588
Actions participant aux bénéfices <sup>(1)</sup>	136.154.960	138.432.588
Actions détenues par la Société <sup>(1)</sup>	- 1.821.153	- 2.799.868
Actions détenues par des filiales <sup>(1)</sup>	0	0
Solde des actions participant aux bénéfices en juin <sup>(1)</sup>	134.333.807	135.632.720

<b>Données par action (en EUR) à la date de clôture de la période (31 mars)</b>		
Dividende brut	1,47	1,35
Dividende net	1,029	0,945
Bénéfice	3,06	3,14
Base de calcul (moyenne pondérée) <sup>(2)</sup>	135.503.424 actions	137.279.011 actions

<b>Cours boursier à Bruxelles (en EUR)</b>		
Cours boursier au 31 mars	50,86	49,27
Cours le plus élevé de l'exercice (cours de clôture)	60,00	67,50
Cours le plus bas de l'exercice (cours de clôture)	47,92	40,97
Valeur boursière au 31 mars (en millions EUR)	6.924,84	6.820,57

(1) Situation respectivement au 11/06/2021 et au 12/06/2020.

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

Dans le cadre du mandat délivré par l'Assemblée générale extraordinaire du 10 octobre 2019, Colruyt Group a racheté un total de 1.068.520 actions propres entre le 1<sup>er</sup> avril 2020 et le 31 mars 2021. Au cours de l'exercice 2020/21, Colruyt Group a détruit un total de 2.500.000 actions propres par acte notarié du 8 octobre 2020.

Au 31 mars 2021, la SA Éts Fr. Colruyt détenait 1.368.388 actions propres, soit 1,01% du nombre total d'actions émises (136.154.960) à la fin de la période de référence.

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	2020/21
Nombre total d'actions propres en notre possession au début de la période (01/04/2020)	2.799.868
Destruction d'actions propres par acte notarié du 08/10/2020	- 2.500.000
Rachat d'actions propres en 2020/21	+ 1.068.520
Nombre total d'actions propres en notre possession à la fin de la période (31/03/2021)	1.368.388

Après la période	2021/22
Nombre total d'actions propres en notre possession au début de la période (01/04/2021)	1.368.388
Rachat d'actions propres durant la période du 01/04/2021 au 11/06/2021 inclus	452.765
Nombre total d'actions propres en notre possession au 11/06/2021	1.821.153

## 5. Structure de l'actionnariat

### 5.1. Notification de transparence du 15/02/2019 (loi du 2 mai 2007)

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 notification de participation 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 à ce moment 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.

## 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%
<b>TOTAL</b>	<b>91.219.105</b>	<b>90.955.630</b>	<b>63,36%</b>

Dénominateur : 143.552.090

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.

Durant l'exercice 2020/21, nous n'avons pas reçu de nouvelle notification ou modification. Toutes les notifications de transparence sont disponibles sur le site web [www.colruytgroup.com](http://www.colruytgroup.com) sous Investisseurs/Informations destinées aux actionnaires.

## 5.2. Communication d'un accord d'action de concert du 27/08/2020 (art. 74 de la loi OPA du 1<sup>er</sup> avril 2007)

Les parties précitées 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 §7, alinéa 3, de la loi du 1<sup>er</sup> avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition. Le 27 août 2020, 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](http://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 27/08/2020

Parties concernées	Situation au 29/08/2019	Situation au 27/08/2020
Korys SA	68.800.459	68.811.959
Korys Investments SA	1.435.520	1.435.520
Sofina SA	4.450.115	3.765.115
Éts Fr. Colruyt SA	432.080	2.799.868
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	147.755	146.755
Impact Capital SA	90.000	60.000
Personnes physiques (qui détiennent directement ou indirectement moins de 3% des titres assortis d'un droit de vote de la Société)	8.930.956	8.709.175
<b>TOTAL</b>	<b>84.289.885</b>	<b>85.731.392</b>

Au 27 août 2020, le nombre d'actions concernées détenues de concert était de 85.731.392, soit 61,93% des actions Colruyt en circulation à cette date (138.432.588).

### 5.3. Actualisation de l'actionnariat au terme de l'exercice 2020/21

À l'entame de l'exercice au 1<sup>er</sup> avril 2020, le capital-actions total était représenté par 138.432.588 actions. À la suite de la destruction de 2.500.000 actions propres en date du 8 octobre 2020 et de la création de 222.372 nouvelles actions à l'occasion de l'augmentation de capital réservée au personnel et fixée par acte notarié le 16 décembre 2020, il y avait un total de 136.154.960 titres conférant un droit de vote au 31 mars 2021.

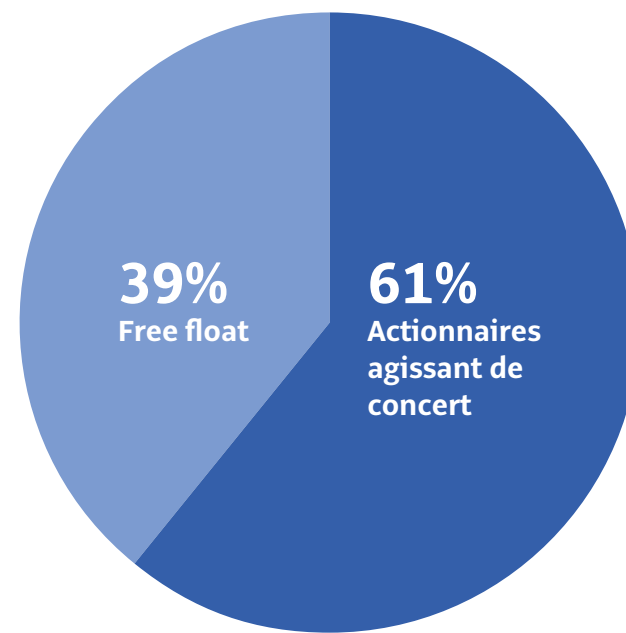
Sur la base de la structure de l'actionnariat à la suite de la communication précitée de l'accord d'action de concert entre les actionnaires de référence le 27/08/2020 et des actions propres détenues par la Société au 31/03/2021, le nombre total d'actions est réparti comme suit à la fin de l'exercice :

<b>Actionnaires agissant de concert</b>	<b>82.916.861</b>
Famille Colruyt et sociétés Korys <sup>(1)</sup>	79.166.409
Sofina SA <sup>(2)</sup>	2.382.064
Colruyt Group <sup>(3)</sup>	1.368.388
<b>Free float</b>	<b>53.238.099</b>
<b>TOTAAL</b>	<b>136.154.960</b>

(1) Source : communication d'un accord d'action de concert du 27/08/2020

(2) Source : rapport annuel Sofina, exercice 2020

(3) Source : situation des actions détenues par Colruyt Group au 31/03/2021



En vertu des accords existants, l'accord d'action de concert entre les membres de la famille Colruyt et apparentés et Colruyt Group, d'une part, ainsi que la SA Sofina, d'autre part, prendra fin au plus tard à la fin septembre 2021. Ce qui n'affecte toutefois pas l'accord d'action de concert entre les membres de la famille Colruyt et apparentés.

Les autres actions (free float de 39%) sont détenues par des actionnaires institutionnels ou individuels qui ne dépassent pas, individuellement ou de concert, le seuil statutaire de 5% pour procéder à une notification de transparence.





# Corporate sustainability

Depuis plus de cinquante ans déjà, chacune des activités de Colruyt Group est marquée sous le sceau de la durabilité. Au départ d'un élan économique, nous voulons créer une différence positive pour la société et l'environnement, avec en permanence un résultat à long terme en ligne de mire. Et non sans ambition, car nous entendons nous profiler comme une référence et une source d'inspiration pour l'entrepreneuriat durable en Belgique.

À compter de cette année, nous partons des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies pour établir notre rapport de durabilité. Nous faisons rapport sur sept des dix-sept ODD, à savoir les sept objectifs pour lesquels nous sommes convaincus que notre entreprise, par sa spécificité, exercera la plus grande incidence. Notre rapport de durabilité complet est exposé ci-après.



Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable

## Notre contribution sociétale

Nous entendons **faciliter l'accès à une alimentation saine et équilibrée** pour tous, en particulier pour les personnes en situation (financièrement) précaire et ce, tout au long de l'année.

Nous entendons créer une valeur ajoutée sur les plans social, économique et écologique avec le **secteur agricole belge** également. Nous instaurons à cette fin des coopérations régies par un cadre structuré, efficace et respectueux.

# Notre approche

## 1. Faciliter l'accès à une alimentation équilibrée

### À table pour 1-2-3 euros

Faciliter l'accès à des repas équilibrés et bon marché, telle est l'ambition du programme « **À table pour 1-2-3 euros** » mis sur pied par Colruyt. Les organisations sociales habituelles telles que le CPAS, le Centre Public d'Aide Sociale, font part de ce projet de manière informelle aux familles dans le besoin. Les personnes adhérant au programme reçoivent toutes les deux semaines dans leur boîte aux lettres un livre de recettes édité par Colruyt. Chaque recette coûte maximum 1, 2 ou 3 euros par portion. Depuis 2016, le programme est d'ores et déjà venu en aide à quelque **7.500 familles** dans plus de **200 localités**.

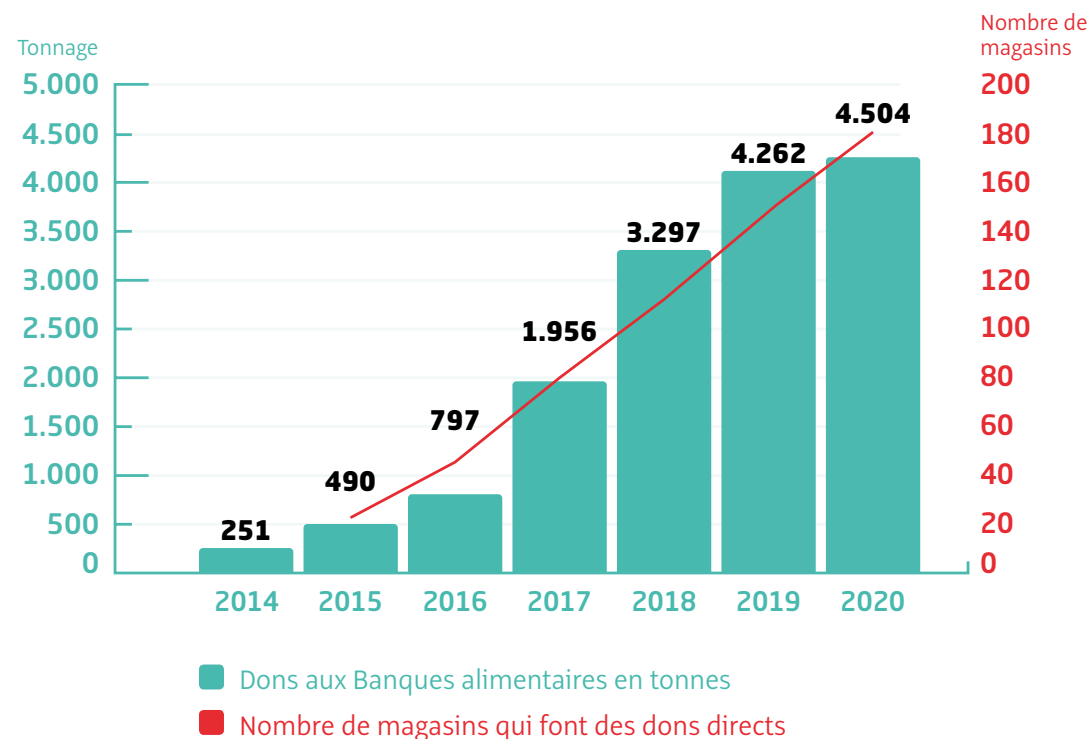




## Dons alimentaires

Les denrées alimentaires invendues mais comestibles sont cédées **dans la plus large mesure et en exclusivité** aux **organisations sociales**, telles que les Banques Alimentaires. En 2020, ces chiffres représentaient un volume record de 4.504 tonnes. Nos clients ne sont pas en reste : durant l'action de collecte annuelle organisée par Colruyt en juin 2020, ils ont fait don de 43.692 repas aux Banques Alimentaires.

Par ailleurs, nous avons apporté notre soutien à l'**action de Noël « Tout le monde Banque Alimentaire »**, qui encourageait les citoyens à préparer une portion supplémentaire du repas de Noël en faveur d'une personne isolée ou d'une famille de leur quartier.





## 2. Collaborer avec des agriculteurs belges

Nous entendons instaurer de nouveaux partenariats et modèles de collaboration durables dans le secteur agricole. Dans ce contexte, nous travaillons de préférence **directement avec les producteurs** ou, au besoin, avec plusieurs acteurs relais.

Pour autant que cela soit possible et pertinent, nous pratiquons une **tarification transparente**. Ce modèle unique de tarification au cœur d'une filière existante permet aux agriculteurs de maintenir leurs investissements dans leur croissance durable.

L'année dernière, nous avons poursuivi l'intensification de nos collaborations existantes.



## RÉSULTATS

### De nouveaux modèles de collaboration

- Depuis 2019, nous entretenons un partenariat avec l'**entreprise laitière** belge Inex et quelque 330 éleveurs belges. Les exploitations agricoles participantes obtiennent durant au moins cinq ans un prix stable pour leur volume laitier.
- Les **variétés de pommes Magic Star** et **Coryphée** ont été développées spécialement pour Colruyt Group en collaboration avec trois fruiticulteurs belges. Nous proposons aux cultivateurs une garantie de débouché, établissons un prix correct et les soutenons dans la mise en place d'une culture rentable. Par ailleurs, nous réduisons les pertes alimentaires en transformant les récoltes jugées invendables en sous-produits, tels que du jus, du cake ou du sorbet de pommes.
- Pour notre **viande de bœuf**, nous collaborons avec trois organisations de producteurs agréées, spécialisées dans la race blanc bleu belge. La garantie d'achat d'un volume fixe de bêtes est gage de stabilité et de sécurité financière pour les éleveurs.
- Une collaboration unique et directe avec **16 cultivateurs de pommes de terre** est à l'œuvre. Cette démarche vise à assurer des revenus plus stables aux cultivateurs et à réduire leur dépendance des fluctuations de prix.
- Pour nos légumes bio, nous œuvrons main dans la main depuis des années déjà avec l'ASBL **De Lochting**, à la fois entreprise de travail adapté et ferme bio, établie à Roulers. En 2021, nous avons posé des ambitions claires en matière de gestion durable des cultures, des sols, des eaux et des émissions. Notre objectif : réaliser ensemble une valeur ajoutée maximale pour l'humain et l'environnement.





Permettre à tous de vivre  
en bonne santé et  
promouvoir le bien-être  
de tous à tout âge

## Notre contribution sociétale

Colruyt Group s'engage sans réserve dans le domaine de la santé et articule sa politique en la matière autour de trois dimensions : le bien-être personnel sur les plans physique, mental et social. Dans ce contexte, nous entendons tenir un rôle de précurseur et contribuer à **renforcer la prise de conscience collective autour de la santé**. Par ailleurs, en notre qualité de distributeur, notre rôle sociétal nous dicte d'encourager nos clients et nos collaborateurs à adopter un mode de vie sain et de les inciter à opérer des choix en connaissance de cause.

# Notre approche

## 1. Une alimentation équilibrée

Afin d'aider nos consommateurs à opérer des choix plus sains, nous œuvrons sans relâche à la **composition nutritionnelle** de nos produits de marques propres. Nous entendons les proposer dans un assortiment adapté et équilibré, c'est-à-dire en adéquation avec les besoins de l'individu. Les services - des formations aux outils numériques - tiennent aussi un rôle majeur. Du reste, nous nous engageons tout particulièrement auprès du groupe cible des enfants et entendons leur montrer la voie vers des habitudes alimentaires saines de manière simple et ludique.



## RÉSULTATS

### Un assortiment plus sain

- Nous investissons depuis des années déjà dans les améliorations nutritionnelles de notre assortiment. Cette démarche a débouché durant la dernière année civile sur **206 produits à la composition nutritionnelle améliorée** et à :
  - 88,4 tonnes de sucre en moins ;
  - 38,4 tonnes de sel en moins ;
  - 151,1 tonnes de matières grasses en moins ;
  - 38 tonnes de fibres ajoutées.
- Grâce à nos ajustements nutritionnels, 87 produits de Boni Selection ont vu leur Nutri-Score s'améliorer.
- Nous composons nos recettes en veillant particulièrement à un régime alimentaire équilibré, dans nos dépliants comme dans nos livres de recettes ou encore en ligne.
- Nos collaborateurs se voient également proposer des **produits alimentaires équilibrés dans nos cantines**.

### Une alimentation équilibrée adaptée aux enfants

- En signant le **Belgian Pledge** en 2017, Colruyt Group s'est engagé à diffuser des publicités responsables à l'attention des enfants. À la fin de l'année 2020, le Belgian Pledge a mis en œuvre un nouvel engagement aux critères alimentaires renforcés pour les publicités adressées aux enfants, une extension aux influenceurs en ligne et un test avec un système de réclamation.
- L'**assortiment enfants** de Boni Selection répond aux critères alimentaires imposés par le Belgian Pledge.

**88,4 tonnes**

de sucre en moins

soit 22.100.000

morceaux de sucre de 4 grammes



**38,4 tonnes**

de sel en moins



**151,1 tonnes**

de matières grasses  
en moins



**38 tonnes**

de fibres ajoutées



### La Brigade des Spatules

Susciter auprès des enfants un intérêt plus vif pour une alimentation équilibrée, tel est l'objectif visé par Colruyt et Studio 100 avec l'**émission culinaire** éducative « La Brigade des Spatules ». En 2021, cette initiative a valu à Colruyt de remporter la récompense « **Ik ben meer dan mijn kassaticket** » (je vaudrais plus que mon ticket de caisse), qui consacre les initiatives de supermarchés belges permettant à leurs clients de faire plus facilement leurs courses de manière équilibrée, équitable et respectueuse de l'environnement.

## 2. Inspiration et information correcte pour les consommateurs

Nous sommes convaincus que chacun a le droit de connaître la composition de son produit préféré. De plus, le groupe entend tirer parti de sa position de leader du marché pour guider consommateurs et collaborateurs sur la voie d'un mode de vie plus sain. En d'autres termes, il s'agit de **les informer correctement**, de **servir de source d'inspiration** et de **leur permettre d'acquérir de nouvelles connaissances**, de manière accessible et transparente. Ainsi, nous les mettrons sur la voie de choix personnels réfléchis qui finiront par mener à un **changement durable de comportement**.

### RÉSULTATS

#### Un guide pour le consommateur

- Le Nutri-Score orne distinctement la face avant de l'emballage de **91% des produits Boni Selection**. Nous visons les 100% pour la fin de l'année 2021.
- Le Nutri-Score est également reproduit sur **29% des produits Spar**.
- Le Nutri-Score est disponible sur **différents canaux et supports**, tant en ligne qu'en magasin.

#### Des informations sur mesure

- L'année passée, la Colruyt Group Academy a lancé toute une série de conférences **Tips & Talks numériques**, où des experts échangeaient convictions et conseils sur des thèmes aussi variés que l'alimentation, la santé ou encore les médias.

### SmartWithFood : un véritable coach culinaire à portée de main



En 2021 aussi, nous entendons guider nos collaborateurs sur la voie d'un mode de vie plus sain avec le concours de notre start-up **SmartWithFood**. Chacun pourra en savoir plus sur sa condition générale à la lumière d'un questionnaire

scientifiquement étayé et interrogeant notamment l'utilisateur sur son activité physique, son sommeil et son alimentation. Ceux qui le souhaitent pourront également faire procéder à une prise de sang et discuter des résultats avec un médecin et un coach en mode de vie. Par ailleurs, certains programmes au plus long cours proposent des prises de sang, des consultations médicales et un coaching numérique en vue de l'acquisition et du maintien d'un mode de vie plus sain.

De plus, SmartWithFood a appuyé l'année passée deux nouveaux projets destinés à aider les personnes souffrant des effets secondaires de la COVID-19 à adopter un mode de vie plus sain. Le projet **Healthrichious**, cible spécifiquement les personnes en situation de surpoids en les aidant à acquérir des habitudes renforçant leur immunité. Quant au projet **Matching**, il répond à la demande croissante de coaching santé en ligne en rapprochant diététiciens et utilisateurs de manière responsable. Les deux projets ont été réalisés en collaboration avec l'European Institute of Innovation and Technology (EIT).



### 3. Un environnement de travail sain et sûr

Notre principe fondateur : Colruyt Group grandit à mesure que ses collaborateurs se développent. La **santé** constitue pour nos collaborateurs un levier en faveur de leur joie au travail. Pour cette raison, nous entendons leur apporter tout notre soutien social, physique et mental et œuvrons activement à la mise en place d'un **environnement de travail sain et sûr** au travers de diverses initiatives.



**65% de nos collaborateurs ont adhéré volontairement à notre Fonds de solidarité**

#### RÉSULTATS

##### Le bien-être personnel sur les plans physique, mental et social pour tous les collaborateurs

- 65% des collaborateurs ont adhéré volontairement à notre **Fonds de solidarité**, notre fonds social qui intervient notamment en cas de maladie de longue durée.
- Nous investissons massivement dans la **prévention** et l'**analyse** des risques et maintenons notre objectif de zéro accident du travail. Durant l'exercice écoulé, 860 accidents du travail étaient à déplorer.
- En élargissant ses heures d'ouverture, notre service neutre **Le Relais** s'est également mis davantage encore à l'écoute des collaborateurs durement touchés en période de pandémie.
- Le Relais apporte son soutien aux collaborateurs absents pour maladie de longue durée au travers du **programme Restart to work**. Au cours de l'exercice écoulé, 1.814 malades de longue durée ont été contactés au total.
- En 2020, notre **offre de formation** a davantage porté sur le bien-être mental de nos collaborateurs, qui pouvaient notamment choisir des cours d'assertivité, des ateliers de résilience et de gestion du stress, des promenades en groupe et des sessions de yoga et de méditation en ligne à divers moments de la journée.
- 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.
- L'**équipe de soutien aux 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.
- Les **personnes de confiance** apportent leur aide en cas de difficultés sur le lieu de travail, telles que les conflits, le stress ou le harcèlement.





Garantir l'accès de tous à des services d'alimentation en eau et d'assainissement gérés de façon durable

## Notre contribution sociétale

*L'eau est indispensable à l'homme et à la nature et constitue par conséquent l'une des matières premières les plus précieuses. Il est donc capital de l'utiliser avec parcimonie. Nous recourons depuis des années déjà à la **gestion circulaire de l'eau** en recherchant l'équilibre optimal entre durabilité et maîtrise des coûts.*

*Notre objectif consiste à réduire au maximum notre incidence sur les eaux souterraines et de surface, à commencer par la **prévention** et la **réduction**. Vient ensuite la **réutilisation** de l'eau, aussi longtemps qu'elle conserve sa qualité. Enfin, nous faisons la part belle à l'**épuration** de l'eau de pluie et des eaux usées en eau potable ou de rinçage. Le rejet n'intervient qu'en dernier recours.*

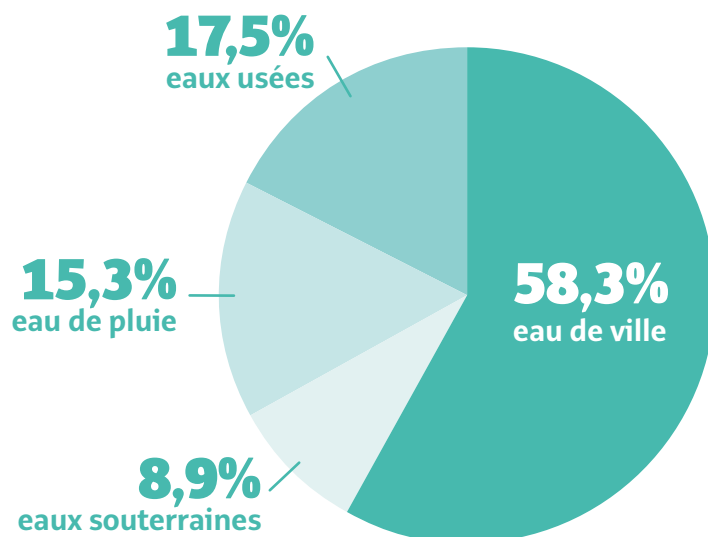
# Notre approche

## 1. Une gestion circulaire de l'eau

Colruyt Group purifie les **eaux usées et pluviales** en eau potable, utilisée ensuite par ses principaux consommateurs, l'entreprise de transformation de la viande Fine Food Meat et le centre de distribution de Dassenveld. Notre objectif : faire en sorte que 50% de notre consommation d'eau totale proviennent d'eaux usées et pluviales d'ici 2025. Nous visons le **zéro rejet** d'eau de pluie dans les égouts.

Qu'il s'agisse d'une nouvelle construction ou d'une rénovation, chaque projet est conçu d'emblée pour minimiser notre empreinte hydrique. La **gestion circulaire de l'eau** constitue l'élément central. Concrètement, nos sites se doivent de consommer l'eau de façon encore plus parcimonieuse, notamment au travers de l'optimisation des installations. À chaque application correspond un type d'eau ; aussi, il convient de s'abstenir d'utiliser de l'eau potable inutilement. Les eaux usées sont à épurer puis à réutiliser. L'eau de pluie est à capter et à utiliser dans la plus large mesure possible, éventuellement purifiée. Pour l'eau de pluie excédentaire, il convient de la stocker ou de la laisser s'infiltrer dans la nappe phréatique. L'objectif final étant de **boucler le cycle de l'eau**.





**623.220 m<sup>3</sup> d'eau**  
consommés en 2020 (Belgique)

## RÉSULTATS

### L'évaluation de la consommation d'eau

- La consommation totale d'eau s'élevait à **623.220 m<sup>3</sup>** au cours de l'année civile écoulée.

### La gestion de l'eau chez les principaux consommateurs

- En 2020, nous avons produit pas moins de 109.199 m<sup>3</sup> d'eau potable à partir des eaux usées de notre entreprise de transformation de la viande Fine Food Meat, soit une **récupération de 56%**.
- Une partie de l'eau de pluie collectée par Fine Food Meat est réutilisée dans les sanitaires tandis qu'une autre partie est transformée

en eau potable. En 2020, nous avons purifié 4.242 m<sup>3</sup> d'eau de pluie grâce au procédé **PURA (PURification of RAinwater)**.

- Dans notre centre de distribution de Dassenveld, l'eau de pluie est collectée dans deux citernes d'une **capacité de 4.100 m<sup>3</sup>**. Cette eau de pluie est ensuite réutilisée dans les installations de lavage des bacs et les sanitaires.
- Nous poursuivons l'optimisation de nos installations actuelles et collectons d'innombrables données afin d'acquérir de nouvelles connaissances.

### La réduction de la consommation d'eau en ligne de mire

- Nous réduisons la consommation d'eau à usage sanitaire dans les bâtiments centraux en ajustant le débit au minimum. Nous appliquons ce même principe lors des transformations des magasins. D'ici 2030, nous devrions avoir rénové **340 succursales**, ce qui permettra d'économiser plus de 50.000 m<sup>3</sup> d'eau par an.

## 2. Conservation et protection des réserves d'eau

Nous collectons l'**eau de pluie** qui s'écoule sur les toitures et les surfaces dures de nos sites et la laissons s'infiltrer progressivement dans le sol. Aux endroits qui empêchent l'infiltration, en tout ou en partie, nous nous attachons à trouver des solutions mixtes optimales.

Dans les **zones de captage** où nous puisons notre eau, nous gérons les eaux souterraines en bon père de famille.

## 3. Réduction de l'empreinte hydrique liée à notre assortiment

Nous mettons tout en œuvre pour maintenir l'**empreinte hydrique liée à notre assortiment** à son plus bas niveau. Différents projets participent à cet objectif tandis que nous concluons des partenariats afin d'engranger de nouvelles connaissances et de baisser notre consommation.

Par ailleurs, l'eau fait partie intégrante de nos **analyses en matière d'empreinte environnementale**. Grâce à ces analyses, nous sommes en mesure de déterminer les points sensibles à améliorer en priorité, en l'occurrence l'eutrophisation et l'écotoxicité.

### RÉSULTATS

#### Infiltration dans les eaux souterraines

- Ce procédé est rendu possible par l'utilisation de revêtements perméables, tels que des **klinkers** ou des dalles de gazon ou de gravier pour les emplacements de parking, par des **dispositifs d'infiltration de surface**, tels que des fossés de drainage aménagés dans les espaces verts, ou par des dispositifs d'infiltration souterraine, tels que des caissons et puits d'infiltration, ou encore des égouts. Ce n'est que dans le cas où le sous-sol ne permet pas l'infiltration que nous stockons l'eau sur notre terrain durant les fortes averses en vue d'une évacuation régulée.

### RÉSULTATS

#### Partenariats

- Dans le cadre de notre collaboration avec **SIFAV**, une initiative qui vise la durabilité des fruits et légumes, nous souhaitons ramener la consommation d'eau au niveau des bonnes pratiques dans trois bassins hydrographiques sélectionnés. Par ailleurs, nous entendons instaurer des audits indépendants ou des normes hydriques pour 70% du volume provenant de pays à haut risque hydrique.
- Nous nourrissons l'ambition de lancer des **projets agricoles belges** afin d'acquérir davantage de connaissances sur la gestion de l'eau de nos producteurs primaires.



Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable

## Notre contribution sociétale

*Nous sommes convaincus que l'énergie la plus durable est celle que nous ne consommons pas.*

Notre politique énergétique repose sur deux principes essentiels. Nous investissons massivement dans la **prévention et la réduction** de notre consommation d'énergie et, parallèlement, nous optons délibérément pour des **alternatives durables**. Citons notamment l'électricité durable générée avec les éoliennes et les panneaux solaires, mais aussi l'hydrogène vert comme carburant. Deux éléments conditionnent le choix de ces alternatives durables : d'une part la manière dont notre entreprise peut produire de l'énergie durable et, d'autre part, notre capacité à approvisionner le consommateur en énergie à la fois durable et abordable.

# Notre approche

## 1. Réduction de notre consommation d'énergie

Notre ambition est de consommer en 2030 **20% d'énergie de moins** par rapport à l'année de référence 2009 (proportionnellement au chiffre d'affaires). Au terme de l'exercice, nous avons atteint une réduction de 11,8%.

D'ici 2030, nous voulons qu'**au moins 60%** de notre consommation d'énergie proviennent de **carburants non fossiles**. Nous entendons réaliser ces objectifs en équipant nos bâtiments d'installations de récupération de chaleur et de pompes à chaleur notamment, et en jouant la carte de carburants plus respectueux de l'environnement tels que l'hydrogène. Enfin, nous souhaitons que notre part d'**énergie non fossile** provienne intégralement d'unités de production locales ou en gestion propre d'ici 2030.





Afin de pouvoir réaliser les objectifs précités, nous suivons quatre pistes :

- **Infrastructure** : réduction de la consommation d'énergie 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.
- **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.



## RÉSULTATS

### Chauffage

- Le groupe compte **44 magasins « zéro combustible fossile »**, qui n'utilisent donc pas de mazout ni de gaz naturel. Le chauffage des magasins est assuré intégralement par la chaleur résiduelle et l'électricité verte.
- Il y a une dizaine d'années déjà, nous avons décidé de bâtir uniquement de **nouveaux magasins basse énergie**. Depuis 2017, nous nous engageons également à rénover les succursales antérieures à cette date en faisant la part belle aux économies d'énergie. D'ici 2029, nous ne voulons plus que des magasins basse énergie.
- Tous les magasins neufs et rénovés de Bio-Planet, Colruyt et OKay sont équipés d'une installation de **récupération de chaleur**.

### Réfrigérants naturels

- D'ici 2030, nous entendons équiper l'ensemble des points de vente de Bio-Planet, Colruyt et OKay d'une installation de réfrigération alimentée par des agents naturels. Cette initiative réduira de 11% les émissions à effet de serre de l'ensemble de nos magasins alimentaires.
- Nous avons développé une **charrette réfrigérée à la glace liquide** (Liquid Ice Container – LIC) pour les produits frais et surgelés, dont l'empreinte environnementale est de 73% inférieure à celle de notre charrette classique réfrigérée au CO<sub>2</sub>.
- En mars 2021, nous avons signé le **Green Deal pour une réfrigération respectueuse du climat**. Nous poursuivons le remplacement systématique des anciennes installations frigorifiques alimentées aux gaz à effet de serre fluorés (F-gaz) par des alternatives plus durables. D'ici 2030, nous nourrissons l'ambition de réduire les émissions de ces F-gaz à leur plus simple expression dans nos magasins.

## 2. Production d'énergie verte

Nos investissements dans les énergies renouvelables nous permettent de couvrir actuellement **100% de notre consommation d'énergie**.

Concrètement, nous produisons notre électricité verte à partir d'**énergie solaire** et investissons dans l'**énergie éolienne** sur terre et en mer par le biais de Virya Energy. Grâce à ces sources d'énergie solaire et éolienne renouvelables, nous produisons depuis près de dix ans déjà **notre propre hydrogène vert**, principalement comme énergie d'appoint pour les chariots élévateurs et les voitures de notre flotte.

Le processus de production de cette énergie durable vise l'**équilibre optimal entre consommation et production**. Voilà comment nous prévenons toute surproduction et œuvrons à la stabilité du réseau. Notre ambition est d'atteindre d'ici 2030 une simultanéité de 90% entre notre production électrique et les besoins en électricité des sites centraux de Hal, Ollignies et Ghislenghien.



### RÉSULTATS

#### Production d'énergie éolienne et solaire renouvelable

- Nous investissons dans la holding énergétique **Virya Energy** avec le concours de Korys. Cette société est active dans la production d'énergie durable, essentiellement éolienne. En 2020, 1.135.562 MWh d'électricité verte ont été produits pour le compte de Colruyt Group.
- **87 installations solaires** équipant les bâtiments de l'entreprise produisent 10.319 MWh.
- La simultanéité entre la production électrique **éolienne** et la consommation de nos sites centraux s'élevait à 72% l'année passée.

#### Production d'hydrogène vert

- En cas de surproduction d'énergie solaire et éolienne, nous pouvons **convertir en hydrogène** l'électricité excédentaire, par électrolyse.
- En collaboration avec le gestionnaire de réseau Fluxys et par le biais de Virya Energy, nous participons à **Hyoffwind**, une installation de conversion de l'électricité en gaz à Zeebruges. Cet investissement répond à notre ambition de produire de l'hydrogène vert à l'échelle industrielle.



Grâce à DATS 24, nous proposons également de l'hydrogène et de l'électricité verte

### 3. Une offre en énergie durable

Convaincus du potentiel de l'hydrogène vert comme carburant propre et renouvelable, nous assumons pleinement notre rôle de pionnier dans ce domaine. À cette fin, nous investissons dans des **innovations** dans l'hydrogène et **facilitons l'accès** à l'hydrogène comme carburant pour le consommateur.



## RÉSULTATS

#### L'offre en énergies renouvelables

- Grâce à **DATS 24**, nous proposons également de l'hydrogène et de l'électricité verte en plus des carburants traditionnels et du gaz naturel pour véhicules (CNG).
- Le **réseau de bornes de recharge** a été étendu à 147 unités durant l'exercice écoulé.

#### L'hydrogène comme carburant

- Au second semestre 2021, le groupe inaugurera **quatre nouvelles stations à hydrogène** à Haasrode, Erpe-Mere, Wilrijk et Herve.
- Nous sommes les premiers en Europe à **tester un tracteur tout électrique de 44 tonnes à l'hydrogène**. La pile à combustible embarquée convertit l'hydrogène en électricité afin de

charger les batteries du camion en cours de route.

- Dans le cadre du projet **H2-Share**, nous avons testé un tracteur de 27 tonnes au début de l'année 2021.
- À la mi-2021, Colruyt Group allouera quatre tracteurs aux livraisons en magasin au départ du centre de distribution d'Ollignies, raison pour laquelle ce site logistique sera le premier équipé d'une station à hydrogène pour le transport lourd. Cette initiative s'inscrit dans le cadre du **projet H2Haul**.
- Nous avons joint nos efforts à ceux d'**AB InBev** pour la mise en service de camions à hydrogène pour le transport en Belgique.



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.

**Interreg**   
Vlaanderen-Nederland  
Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling

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.

**Interreg**   
North-West Europe  
**H2-Share**  
European Regional Development Fund



Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

## Notre contribution sociétale

Colruyt Group entend **entreprendre de manière humaine et inclusive**, dans le respect des droits de chacun et 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.

Nous sommes convaincus que notre entreprise grandit à mesure que nos collaborateurs se développent. Aussi, nous leur proposons un vaste éventail de **formations** leur permettant de développer pleinement leurs compétences professionnelles et personnelles. Parallèlement au développement de nos collaborateurs, nous manifestons de l'intérêt pour d'autres groupes cibles, tels que nos consommateurs et les jeunes, auxquels s'adressent des initiatives spécifiques mises en œuvre par la Colruyt Group Academy et la Colibri Foundation.

Du reste, nous accordons également une importance majeure aux **conditions de travail dignes**, en nos locaux comme chez nos producteurs et fournisseurs. Ainsi, nous mandatons des contrôles auprès de nos producteurs dans les pays à risques et leur fournissons l'encadrement et l'appui nécessaires à la mise en place de ces conditions de travail dignes.

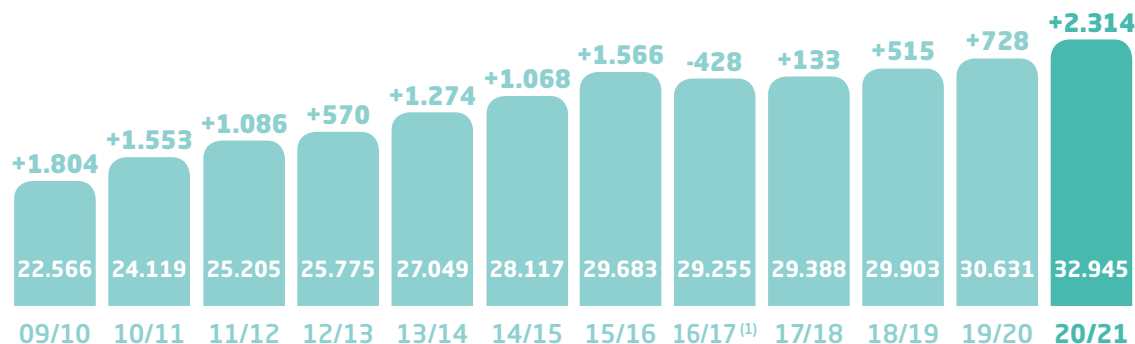
# Notre approche

## 1. Le travail chez Colruyt Group

Nous optons résolument pour la **création d'emplois durables** et un travail digne, qui permettront à chaque collaborateur d'apporter une contribution positive. 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.

Par ailleurs, nous croyons à la force de la diversité. Colruyt Group incarne une culture d'entreprise inclusive reposant sur la **valeur ajoutée de la diversité**. Chacun a accès à notre procédure de sélection, qui retient le meilleur candidat sur la foi de critères objectifs et professionnels.

### Évolution du nombre de collaborateurs



(1) Vente de Pro à Pro, l'activité de foodservice française (- 1.837 collaborateurs).



## RÉSULTATS

### Notre engagement pour des effectifs durables

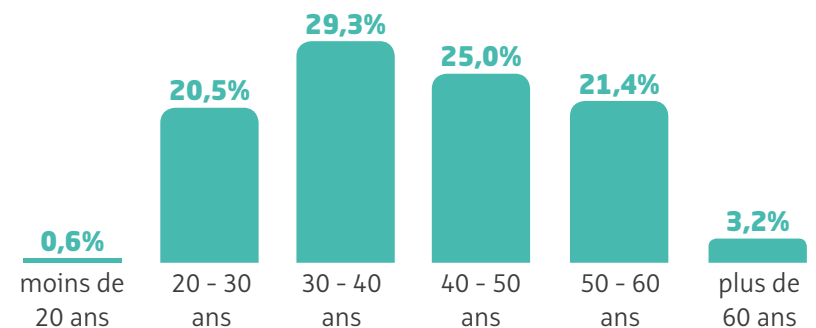
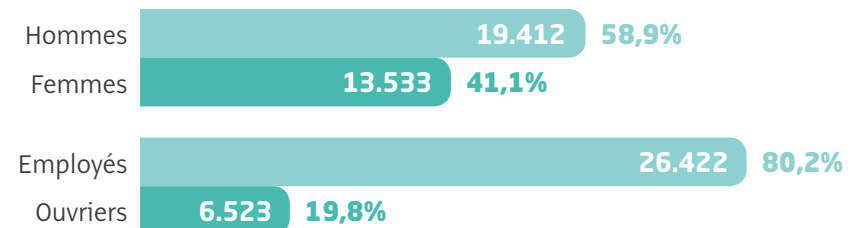
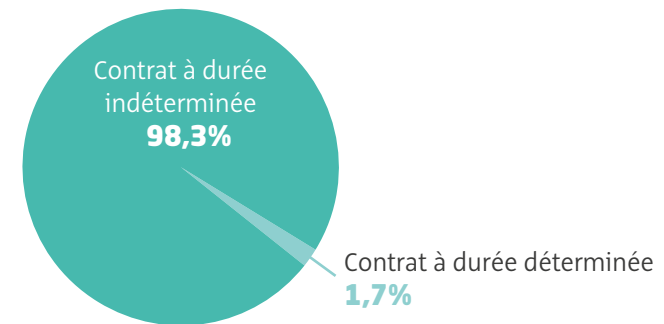
- Au 31 mars 2021, Colruyt Group comptait au total **32.945 collaborateurs**.
- Nous avons accueilli **2.314 nouveaux collaborateurs** l'année passée.
- **9,84 années**, telle est l'**ancienneté moyenne** de nos collaborateurs.
- 78,6% de nos collaborateurs sont employés à titre permanent, 21,4% à temps partiel.
- 98,3% des collaborateurs ont signé un contrat à durée indéterminée tandis que les 1,7% restants relèvent d'un contrat à durée déterminée.
- En 2021, 791 collaborateurs ont changé de fonction au sein du groupe.

### Un dialogue constructif

- Colruyt Group connaît une longue tradition de **dialogue respectueux**.
- L'offre de formations adressée aux collaborateurs comporte des formations sur la communication bienveillante.
- Nous aidons également leurs supérieurs hiérarchiques directs à mener des entretiens constructifs.
- 94,4% de nos collaborateurs sont représentés par un **organe de concertation sociale**.

### Diversité

- L'année passée, les effectifs étaient composés de travailleurs de **89 nationalités différentes**.
- Nous prévoyons des formations spécifiques pour les équipes multiculturelles.



## Création d'emploi

Répartition par secteur	Nombre de travailleurs			En équivalents temps plein (ÉTP)		
	31/03/2021	31/03/2020	Évolution de l'emploi	31/03/2020	31/03/2019	Évolution de l'emploi
Commerce de détail (Retail)	27.940	25.922	2.018 <sup>(1)</sup>	26.316	24.484	1.832 <sup>(1)</sup>
Commerce de gros et Foodservice	1.533	1.492	41	1.496	1.449	46
Autres activités	158	87	71	154	85	69
Corporate (non attribuées)	3.314	3.130	184	3.223	3.037	186
<b>Total Colruyt Group</b>	<b>32.945</b>	<b>30.631</b>	<b>2.314</b>	<b>31.189</b>	<b>29.056</b>	<b>2.133</b>
- Belgique <sup>(2)</sup>	29.876	27.732	2.144	28.285	26.301	1.984
- Grand-Duché de Luxembourg	135	120	15	131	120	11
- France	2.460	2.326	134	2.299	2.182	117
- Autres pays	474	453	21	474	453	21

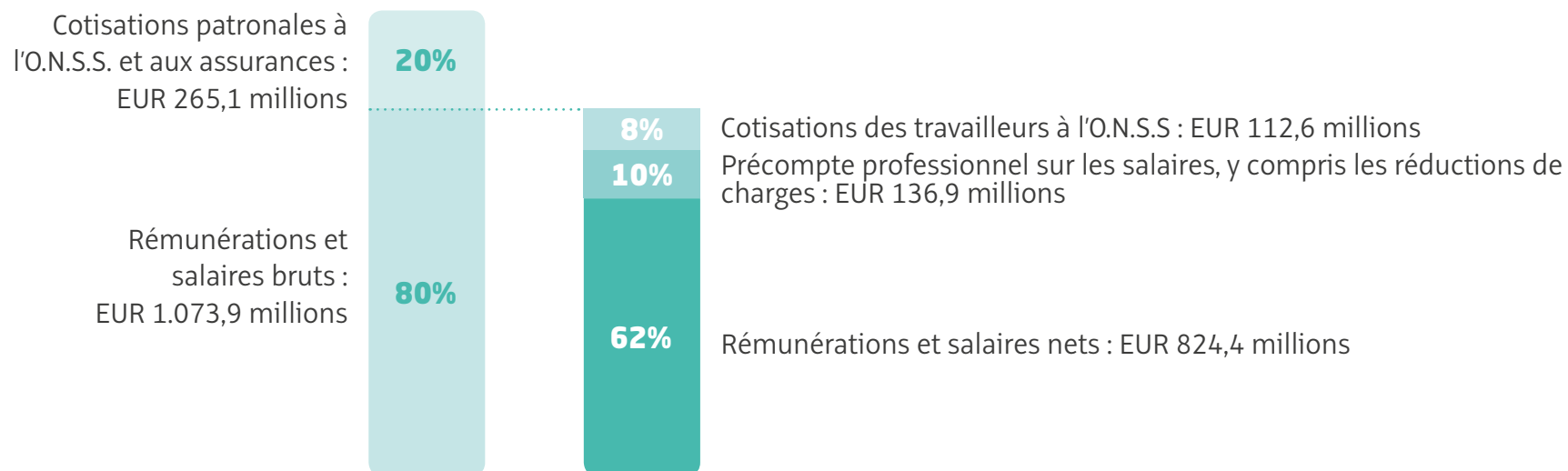
(1) Cette augmentation s'explique partiellement par la reprise de The Fashion Society et de Joos Hybrid dans le périmètre de consolidation depuis août 2020.

(2) Ces chiffres ne tiennent pas compte des étudiants jobistes employés durant le week-end ou les vacances scolaires en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg (8.484 au 31/03/2021 et 8.258 au 31/03/2020).

## Rémunération : plus qu'un simple salaire

En plus de proposer une enveloppe salariale conforme au marché, nous nous attachons à mettre nos collaborateurs en position de récolter les fruits de la croissance de l'entreprise et d'y participer. À cette fin, nous leur octroyons une partie des bénéfices sous la forme d'une participation bénéficiaire d'une part, et leur offrons l'opportunité de souscrire aux augmentations de capital annuelles à des conditions avantageuses d'autre part.

## Charges salariales totales en Belgique : EUR 1.339,1 millions (exercice 2020/21)



## Participation bénéficiaire

En guise de reconnaissance des efforts 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. Pour l'exercice 2020/21, sous réserve d'approbation par l'Assemblée générale, la participation bénéficiaire totale de EUR 28,46 millions sera répartie comme suit : une participation aux bénéfices de EUR 5,81 millions 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, ainsi qu'un montant de EUR 22,65 millions en vertu des CCT 90 et 90 bis concernant les avantages non récurrents liés aux résultats. Depuis l'exercice 2001/02 et jusqu'à ce jour, Colruyt Group a offert à son personnel une participation bénéficiaire de plus de EUR 436,94 millions.

## Participation bénéficiaire pour l'exercice 2020-21

Participation aux bénéfices (en millions EUR)	5,81
Avantage non récurrent lié aux résultats (en millions EUR)	22,65
<b>Montant total de la participation bénéficiaire (en millions EUR)</b>	<b>28,46</b>
Nombre de travailleurs éligibles	26.904

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 7,47 millions en 2020/21 et EUR 7,21 millions en 2019/20).

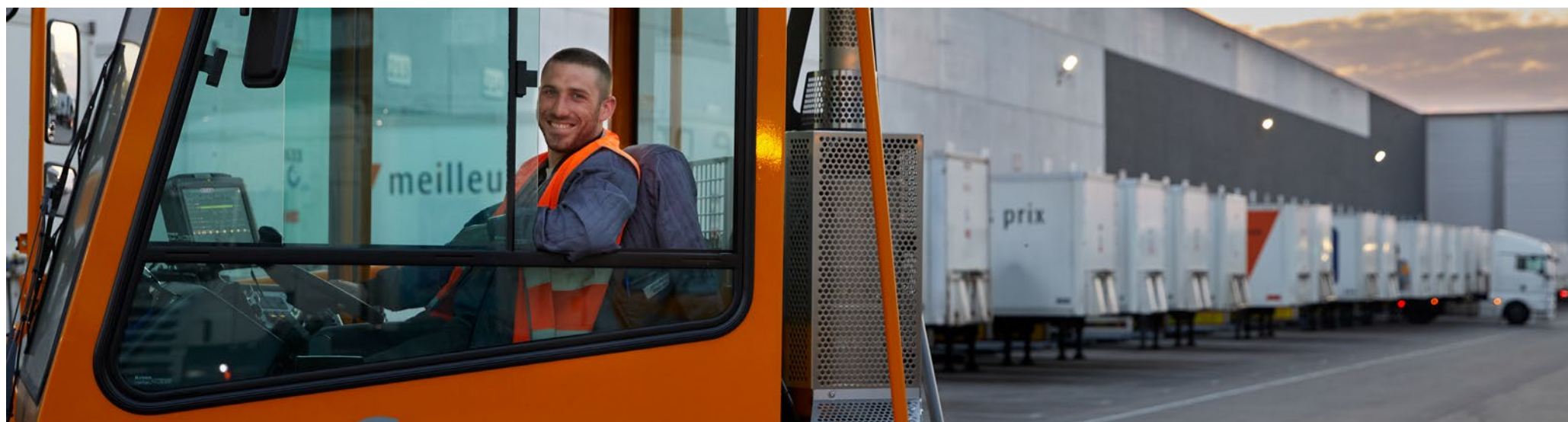
Par ailleurs, nous payons chaque année des primes aux cadres supérieurs et intermédiaires sur la base du bénéfice du groupe. Pour l'exercice 2020/21, le montant total de ces primes de bénéfice s'élève à EUR 11,9 millions bruts.

## Augmentation de capital réservée au personnel

Afin de permettre aux collaborateurs de profiter de la croissance de l'entreprise, nous les encourageons depuis 1987 à participer au capital. Par le biais d'une **augmentation de capital annuelle** réservée au personnel, ils peuvent souscrire, à un cours avantageux (dans les limites du cadre légal), à des actions de la société mère S.A. Éts Fr. Colruyt, qui restent bloquées pendant 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 2020/21, en décembre 2020, 2.205 collaborateurs ont souscrit à 222.372 actions, apportant ensemble un capital de EUR 10,34 millions. Depuis 1987, les collaborateurs du groupe ont souscrit à (après conversion) 22.796.885 actions de leur propre entreprise ou de la société mère, pour un montant total de EUR 265,8 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
2020	10,3	222.372
<b>Total</b>	<b>265,8</b>	<b>22.796.885</b>





## 2. Apprendre et se développer ensemble

L'apprentissage et le développement font partie intégrante de l'ADN de Colruyt Group. Nous sommes convaincus que le développement de l'individu et celui de l'organisation vont de pair : notre entreprise grandit à mesure que nos collaborateurs se développent. Tout part d'une image positive de l'être humain, car nous avons la conviction que chaque individu est naturellement motivé 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.

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.



### RÉSULTATS

#### Collaborateurs et entreprise unis dans l'apprentissage et le développement

- EUR 32,1 millions investis dans la formation de nos collaborateurs.
- Apprentissage numérique : l'offre en **e-learning**s a été significativement étendue. Une alternative numérique est proposée pour quelque 70% des formations du catalogue.
- 1.562 collaborateurs ont pris part à une formation de croissance personnelle durant le dernier exercice.

#### La Colruyt Group Academy comme source d'inspiration pour les consommateurs

- Durant cette année pour le moins inédite, la **Colruyt Group Academy** a continué à développer de nouveaux ateliers. Les circonstances ont forcé l'élaboration d'une offre intégralement numérique, composée notamment d'ateliers culinaires, de Tips & Talks, de vidéos « Stay Inspired » ainsi que d'une vaste gamme d'ateliers à domicile « Workshop at home ». 5.361 participants y ont assisté.
- **10 établissements** de la Colruyt Group Academy disséminés dans tout le pays.

#### Autonomisation des jeunes avec la Collibri Foundation

- **14 projets de formation** dans 10 pays.
- EUR 798.860 millions investis en 2020.
- 9.350 jeunes directement concernés en 2020.

### 3. Conditions de travail dans la filière

Colruyt Group met à profit sa position d'acteur du marché international pour s'assurer du **respect des conditions de travail** par ses producteurs. Nous demandons à tous nos fournisseurs de marques propres de signer le **code de conduite amfori BSCI**, qui expose les principes universels à respecter en matière des droits de l'homme. Des certificats, initiatives sociales et autres audits sociaux permettent de s'assurer du respect de ce code de conduite. Tout partenaire commercial qui en a besoin bénéficiera de notre appui et nous pourrons dégager ensemble des pistes d'amélioration. Faute de volonté de créer des conditions de travail décentes, nous mettrons un terme à la collaboration.

#### RÉSULTATS

##### Engagement avec les fournisseurs

- Colruyt Group applique le **code de conduite amfori BSCI** au titre de référence pour tous les fournisseurs de nos produits de marques propres.
- Notre **code de conduite** souscrit aux principes universels des conventions internationales des droits de l'homme 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.

##### Conditions sociales de travail passées au crible

- Les conditions de travail de **97 producteurs** ont fait l'objet d'un audit en 2020.
- 95% de nos producteurs dans des pays à risques offrent des conditions de travail décentes ou sont désireux de les améliorer. Nous œuvrons sans relâche pour atteindre la barre des 100%.



## Notre contribution sociétale

En qualité de distributeur, notre groupe exerce une **influence directe et indirecte** sur l'ensemble de la filière d'approvisionnement : de la recherche de matières premières à la distribution et à l'utilisation de nos produits et services en passant par leur production. Nous mettons tout en œuvre pour que chaque maillon de la chaîne utilise le moins possible de matières premières.

Nous considérons les **matières premières** au sens large du terme. D'une part, les matières premières directement consommées ou transformées en produits alimentaires ou non alimentaires. Pour ces matières premières, nous investissons activement **dans le sourcing responsable**. D'autre part, les matières premières **transformées en matériaux**, tels que le conditionnement ou encore les matériaux de construction. Nous nous employons à réutiliser ou revaloriser chaque matière première dans la plus large mesure possible.

# Notre approche

## 1. Un sourcing responsable

Notre démarche de sourcing s'appuie sur **trois leviers essentiels** :

- (1) Une **politique d'achat durable** : nous demandons à nos fournisseurs de déployer des efforts sur le plan de la durabilité et prenons position en la matière dans nos achats.
- (2) Nous **certifions** des produits et mettons au point des **systèmes de notation** qui aident le consommateur dans ses choix durables.
- (3) Nous investissons dans des **projets de filière** (internationale) et tissons des liens de collaboration dans des **initiatives sectorielles**.





## Certification de nos produits alimentaires



### Poisson, coquillages et crustacés sauvages

- 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).
- Les produits dépourvus de certification MSC sont évalués par l'ILVO.
- 97,6% de nos produits (à l'exception des préparations et des conserves) sont **certifiés par le MSC ou contrôlés par l'ILVO**.

### Poisson, coquillages et crustacés d'élevage

- **Certification par l'ASC** (Aquaculture Stewardship Council). Quelques références portent également la certification bio.
- 92,2% de nos produits portent le label ASC et/ou la certification BIO.

## RÉSULTATS

### Café

- 99,6% des **grains de café** que nous achetons portent un label, tel que Rainforest Alliance, UTZ, BIO ou Fairtrade.

### Cacao

- 98% des produits contenant du **cacao** portent le label UTZ et/ou Rainforest Alliance, éventuellement combiné avec le label Bio ou Fairtrade.

### Soja

- **Soja dans l'alimentation animale** : 100% du volume de soja utilisé dans l'alimentation est compensé par des certificats RTRS.
- **Soja dans l'alimentation** : 100% de notre soja porte un certificat RTRS.

### Huile de palme

- 100% de l'**huile de palme et de palmiste** présente dans nos produits de marques propres est certifiée RSPO.



## Certification des produits non alimentaires

### RÉSULTATS

#### Bois

- 99,6% de nos produits de marques propres qui contiennent au moins 60% de bois, portent le **label FSC ou PEFC**.

#### Papier

- 100% de nos produits de marques propres à base de papier portent la **certification FSC, PEFC ou Der Blaue Engel**.

#### Charbon de bois

- 100% de nos produits de marques propres à base de charbon de bois portent le **label FSC**.

#### Coton

- 91% des produits à base de coton de notre marque propre Dreambee portent une **certification BCI ou GOTS**.



// Nous entendons réaliser 20 projets de filière internationaux pour 2025

### Initiatives sectorielles et projets de filière (internationaux)

La certification et les labels constituent un pas dans la bonne direction, mais il nous faut également oser regarder **au-delà de la certification** pour remédier aux problématiques persistantes. Nous pouvons y parvenir au travers d'initiatives sectorielles et de projets de filière, qui font la part belle à la transparence et à la collaboration avec tous les intervenants. Deux exemples illustrent parfaitement les initiatives sectorielles impliquant notre groupe : d'une part, l'accord sectoriel pour le cacao **Beyond Chocolate** et d'autre part, la **Sustainability Initiative Fruit and Vegetables (SIFAV)**. Chacune de ces initiatives vise la collaboration avec d'autres acteurs du secteur. Voilà comment nous pouvons mettre plus haut la barre de la durabilité tout en conservant un système équitable. En outre, nous œuvrerons dans le cadre de projets de filière en étroite collaboration avec les producteurs et tous les acteurs concernés de la filière afin de pouvoir commercialiser le produit le plus durable possible. **Sept projets de filière** sont actuellement en cours de réalisation, lesquels ont donné naissance à une **quarantaine de produits Boni Selection**.

## SIFAV - Sustainability Initiative Fruit and Vegetables

Nous œuvrons à la mise en place pour 2025 d'une stratégie de la durabilité en collaboration avec la SIFAV et les partenaires-clés du secteur des fruits et légumes. Avec le concours de tous les partenaires de la SIFAV, nous nous engageons à réaliser les Objectifs de développement durable suivants pour 2025 :

### VOLET ENVIRONNEMENTAL :

- Réduction de l'empreinte carbone de 25% pour trois produits prioritaires.
- **Réduction des pertes alimentaires** et des déchets de 25% pour trois produits prioritaires.
- Réduction de l'utilisation de l'eau aux niveaux définis dans les bonnes pratiques dans trois bassins versants sélectionnés.
- Mise en place d'**audits indépendants ou** application de **normes hydriques** pour 70% du volume provenant de pays à haut risque sur le plan des ressources en eau.

### VOLET SOCIAL :

- Mise en place d'**audits sociaux** indépendants, approuvés conjointement, pour 90% du volume importé de pays à haut et moyen risques.
- **Analyse du salaire de subsistance** et du revenu vital dans au moins une des filières d'approvisionnement et réduction des écarts si possible.

### DUE DILIGENCE :

- Dans la filière d'approvisionnement, **politiques et processus rigoureux de diligence raisonnable** en rapport avec les droits de l'homme et l'environnement, conformément aux directives de l'OCDE et de l'ONU.
- Dès 2022, communication conjointe ou individuelle des chiffres des risques et des progrès réalisés.

## 15 ans de projets de filière

Nous œuvrons au développement de nos filières internationales en étroite collaboration avec des partenaires, tels que Rikolto, Efico Trias, Enabel, etc. depuis plus de 15 ans déjà.

Notre **volume d'achat garanti** offre aux petits cultivateurs des régions de production un meilleur accès au marché international. Les projets génèrent une valeur ajoutée locale et apportent des réponses structurelles aux problèmes, tels que des prix trop bas et volatils, la pauvreté ou la déforestation.

## 40.000 cultivateurs concernés en 2020. Quelques exemples de projets de filière :

- **Cacao de Côte-d'Ivoire.** Depuis 2020, notre groupe acquiert chaque année 100 tonnes de cacao auprès de 102 familles de cultivateurs au prix de référence pour un revenu vital.
- **Quinoa du Pérou.** Trois ans après le début de la commercialisation du premier quinoa biologique, nous avons quintuplé notre volume d'achat pour atteindre plus de 100 tonnes en 2020.
- **Noix de cajou du Bénin.** Depuis 2020, nous soutenons une coopérative de 2.200 petits cultivateurs. Le premier traitement des noix sur place génère une valeur ajoutée locale et limite le nombre de kilomètres alimentaires.



## Bien-être animal

Nous maintenons notre ambition d'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.

Tout au long de cette démarche de perfectionnement, nous maintenons notre haut niveau d'exigence auprès des fournisseurs, notamment au travers de cahiers des charges et de contrôles s'assurant de leur respect. L'évaluation et le perfectionnement font partie intégrante de notre processus d'apprentissage permanent.

## 2. Les matières premières et autres matériaux

Nous entendons avant toute chose rendre notre offre plus circulaire tout en valorisant nos flux résiduels. À cette fin, nous suivons volontiers les principes de l'**économie circulaire**, en réinjectant les matières premières disponibles dans le circuit sans introduction de nouvelles matières premières. Nous avons recours au concept « **R-ladder** » qui propose sept façons d'organiser l'économie circulaire, plus précisément Refuse, Rethink, Reduce, Reuse, Recircle, Recycle et Recover.

Enfin, nous œuvrons à la **prévention des pertes alimentaires** chez nos producteurs, dans notre chaîne logistique, dans nos magasins et chez nos clients. Les flux résiduels se voient offrir une seconde vie dans la plus large mesure possible. Les connaissances acquises dans la foulée de l'économie circulaire sont également appliquées à nos projets de construction et de rénovation, au travers de **techniques innovantes et de nouveaux matériaux de construction**.



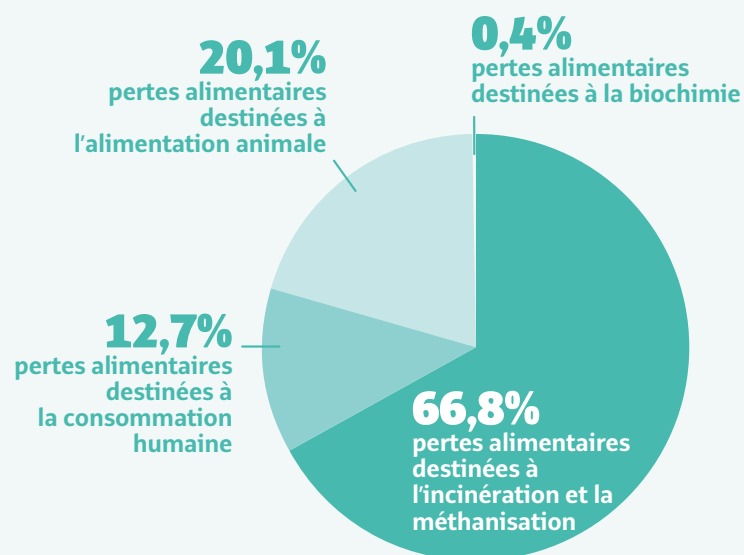
**Taux de recyclage**  
**85,27%**

**Nous nous étions imposé l'ambitieux objectif d'atteindre pour 2021 un taux de recyclage d'au moins 85% et, donc, d'incinérer au maximum les 15% restants (avec récupération de chaleur). Nous avons atteint cet objectif dès 2020 avec un taux de recyclage record de 85,27% !**



## Lutte contre les pertes alimentaires

- Notre groupe était le premier distributeur de Belgique à utiliser la **technologie Apeel innovante**. Grâce à une couche protectrice végétale supplémentaire, les **avocats** se conservent jusqu'à deux fois plus longtemps. Ainsi, nous limitons le gaspillage alimentaire dans nos magasins comme chez nos clients.
- Grâce à une gestion **efficace des stocks**, à un bon suivi et à une conservation optimale, nous sommes parvenus à vendre effectivement 97,33% de nos produits frais et surgelés.
- Les 2,7% de denrées alimentaires non vendues sont offertes dans la plus large mesure possible aux **organisations sociales** telles que les Banques Alimentaires. Dans un second temps, les denrées alimentaires résiduelles sont transformées en aliments pour animaux et en produits de biochimie. L'incinération et la méthanisation n'interviennent qu'en dernier recours.



- Nous prenons part à des **projets de recherche** de nouveaux emballages. Des technologies de conservation et des emballages novateurs qui prolongent la durée de conservation des fruits et légumes nous permettent de réduire les pertes alimentaires et de faire l'économie de nombreuses matières premières. Ainsi, nos chicons Boni conservent toute leur fraîcheur jusqu'à deux fois plus longtemps grâce à un nouvel emballage aéré doté de microperforations.

## Circularité dans le conditionnement

- Pour 2025, nous tenons à ce que l'ensemble des emballages ménagers de nos produits de marques propres soient réutilisables, recyclables, compostables ou biodégradables.
- Le remplacement des couvercles en plastique de nos emballages de fruits à coque et de dés de fromage par un film refermable constitue assurément un pas vers un **conditionnement plus intelligent**. Dans le même ordre d'idée, les ravers de nos salades à tartiner Boni Selection et Everyday sont également fabriqués avec de moindres quantités de plastique.
- Pour 2025, nous tenons à ce que l'ensemble des emballages en plastique de nos boissons de marque maison soit composé d'au moins 50% de **plastique recyclable (rPET)**.

## Lutte contre les déchets sauvages

- Pour la deuxième année consécutive, nous nous sommes associés à GoodPlanet Belgium pour organiser « **The Litter Challenge** », une initiative qui entend lutter contre les déchets sauvages en incitant les jeunes des deuxième et troisième degrés de l'enseignement secondaire à changer de comportement.








## RÉSULTATS

### Construction circulaire

- **Built to reuse** : lors de la rénovation de magasins, nous consignons plus de 1.300 pièces et composants essentiellement en vue de leur réutilisation.
- Nous procédons à des recherches et à des essais de nouveaux matériaux et concepts autorisant la construction modulaire, des systèmes de façade aux toitures, en passant par les parois intérieures et la structure des sols.
- En 2019, nous avons signé le **Green Deal Construction circulaire**.
-  Dans le cadre du projet européen **ICEBERG**, nous menons en collaboration avec 35 partenaires issus de 10 pays des recherches dans la réutilisation de matériaux bruts et dans l'application de nouveaux produits et techniques de construction circulaire.
- Nous collaborons étroitement avec des **universités** et des **instituts de recherche**.
- En collaboration avec le VITO et l'OVAM, nous œuvrons à l'optimisation d'un outil existant en vue d'évaluer l'empreinte environnementale de nos matériaux de construction.

## 3. Des systèmes novateurs pour la production alimentaire

Indépendamment de notre rôle traditionnel de distributeur, notre groupe prend également une part active dans des projets de recherche et participe à la mise sur pied de nouvelles filières de production.



## RÉSULTATS

### Le pari de l'innovation

À la fin de l'année 2020, nous avons obtenu les permis d'environnement et d'utilisation pour notre **ferme marine** en mer du Nord. Par conséquent, Colruyt Group sera le premier distributeur belge à pouvoir élever et récolter des moules en mer du Nord. Nous avons pour ambition d'allier l'aquaculture à la préservation de l'environnement.



Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions

## Notre contribution sociétale

Nous avons toujours cherché à réduire notre incidence sur le climat. Conformément à nos principes fondamentaux, nous avons à cœur d'éviter les émissions de gaz à effet de serre, de réduire nos émissions et de rechercher de manière cohérente des solutions dont l'empreinte climatique est réduite au maximum. Nous avons scindé nos activités en **trois catégories directes**, sur lesquelles nous misons à grand renfort de projets et d'initiatives :

(1) réfrigération et chauffage

(2) mobilité et transport

(3) consommation et production d'énergie

Le contrôle de nos émissions s'appuie sur le **Greenhouse Gas Protocol**. Nous œuvrons avec le concours de nos fournisseurs à la réduction de l'empreinte environnementale de nos produits sur l'ensemble de la chaîne de valeurs, en nous appuyant sur des méthodologies ACV (analyse du cycle de vie), telles que l'OEF (Organisation Environmental Footprint) et la PEF (Product Environmental Footprint).

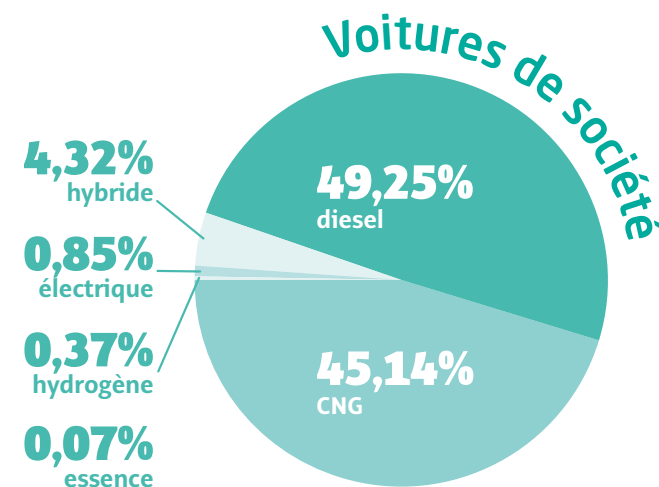
# Notre approche

## 1. Prévention et réduction des émissions de gaz à effet de serre

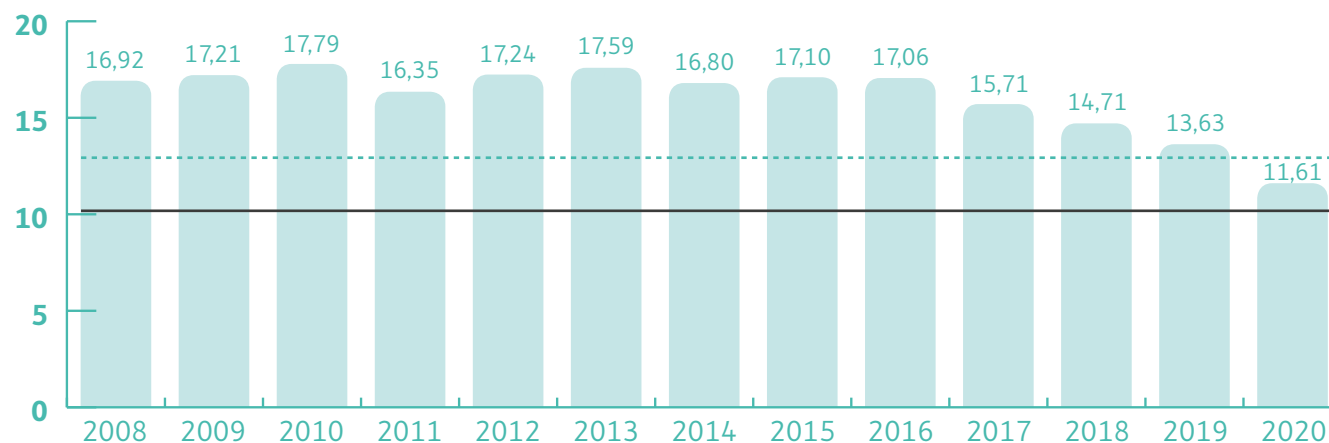
En 2020, nous avons réalisé l'ambitieux objectif de réduire de 20% nos émissions directes de gaz à effet de serre par rapport à l'année de référence 2008, proportionnellement au chiffre d'affaires. Durant l'exercice écoulé, nous avons réduit nos émissions totales de gaz à effet de serre de 31,4% par rapport au chiffre d'affaires. Nous nourrissons à présent une **nouvelle ambition** : réduire d'ici 2030 nos émissions

relatives de CO<sub>2</sub> de 40% (par rapport à 2008), selon les champs d'application (scopes) 1 et 2 du protocole GHG. Des informations plus détaillées sur nos objectifs relatifs à notre consommation d'énergie sont disponibles dans la rubrique ODD 7 - Énergie.

La mobilité contribue elle aussi directement à la réalisation de nos objectifs en faveur du climat. Qu'il s'agisse de la mobilité des clients et des collaborateurs ou encore du transport de marchandises, notre **approche en matière de mobilité** s'articule autour des trois axes suivants : réduire, convertir et rendre plus vert.



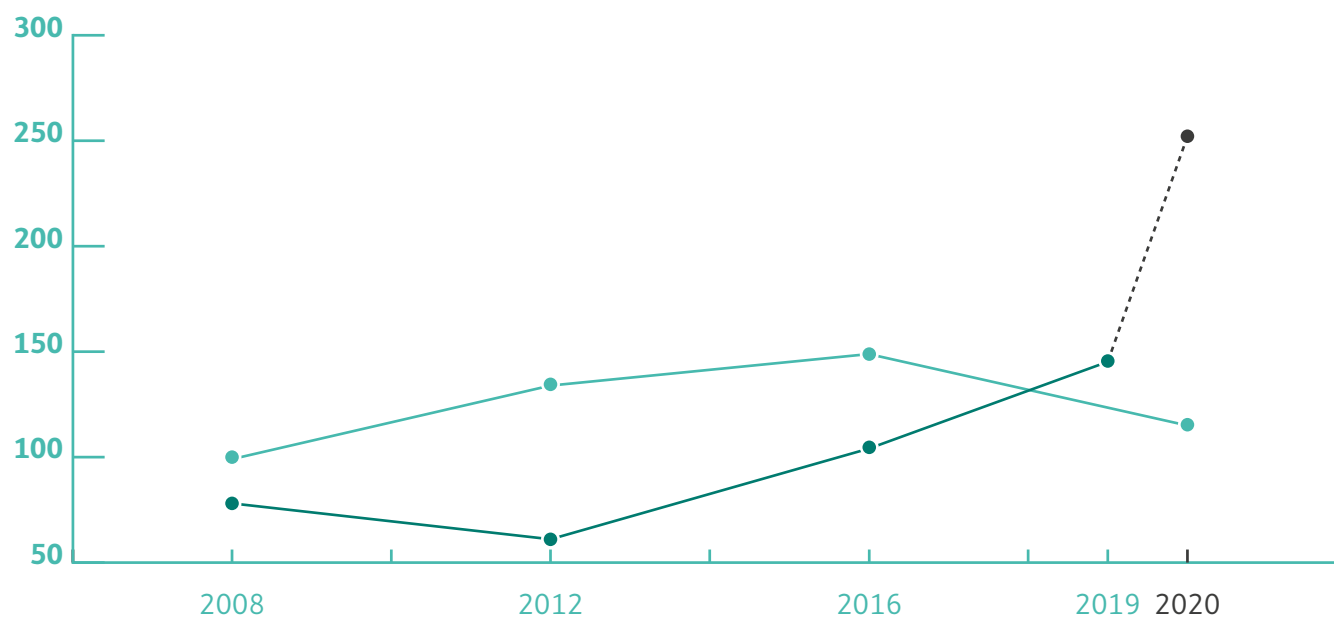
Tonnes éq. CO<sub>2</sub>  
par million EUR  
de chiffre d'affaires



Objectif 2020 : - 20% (13,54)

Objectif 2030 : - 40% (10,15)

Tonnes éq. CO<sub>2</sub>



**Notre incidence directe  
sur les changements  
climatiques, en valeurs  
absolues**

- Émissions directes de CO<sub>2</sub> de Colruyt Group
- Émissions de CO<sub>2</sub> évitées grâce à Eoly et Parkwind
- Émissions de CO<sub>2</sub> évitées grâce à Virya Energy<sup>(1)</sup>

(1) Calcul basé sur les facteurs d'émissions de la Belgique.

## Transport de marchandises

### Réduire

- Les camions à destination des magasins affichent un taux de chargement de 94,04% tandis que le trafic de marchandises entrant présente un taux de chargement de 76,10% grâce à la collaboration avec et entre nos fournisseurs.
- Grâce à nos **Liquid Ice Containers** (charrettes réfrigérées à la glace liquide), nous évitons le recours à de nombreux camions réfrigérés et les kilomètres superflus.

### Convertir

- 5.062 conteneurs de moins transportés par la route grâce à la navigation fluviale en Belgique.
- 24,89% de nos livraisons en magasin sont effectuées tôt le matin ou tard le soir, en dehors des heures de pointe.

### Rendre plus vert

- **2 tracteurs de terminal** électriques opérationnels dans nos centres de distribution.
- **8 tracteurs au CNG** exploités pour l'approvisionnement des magasins.
- Nous avons été les premiers en Europe à tester un **tracteur électrique de 44 tonnes à hydrogène**.

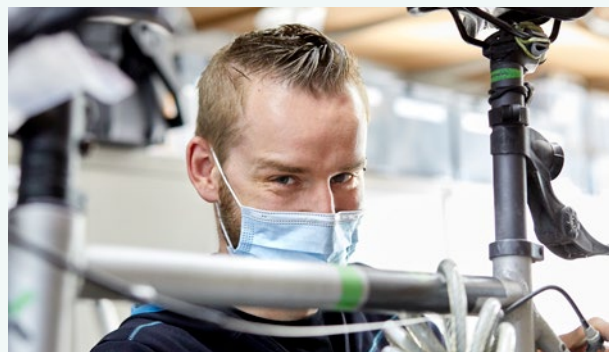
## Mobilité des collaborateurs

### Réduire

- Notre groupe dispose de **11 bureaux régionaux**. Nous entendons maintenir le télétravail au sein de l'organisation après la pandémie de coronavirus également.

### Convertir

- Nous avons mis 4.681 vélos de société à la disposition de nos collaborateurs.
- Nous encourageons les collaborateurs à pratiquer le covoiturage au travers d'une plate-forme en ligne.



### Rendre plus vert

- Nous poursuivons nos efforts pour rendre notre parc automobile plus vert. En 2020, nous avons introduit des hybrides plug-in à batterie de grande capacité, qui complètent un catalogue déjà riche en véhicules CNG et autres modèles électriques et à hydrogène.

Plus de 50,68% des véhicules de société (tant pour la logistique que pour le transport des personnes) actuellement en service sont alimentés par une source d'énergie alternative.

## Mobilité des clients

### Réduire

- L'année passée, nous avons testé la plate-forme « **Collect&Go Connect** », une communauté qui rapproche les personnes souhaitant de l'aide pour leurs courses et les prestataires de ce service résidant à proximité.

### Convertir

- Nous dotons nos magasins d'abris à vélos.

### Rendre plus vert

- Les clients peuvent d'ores et déjà faire le plein dans 84 stations CNG de DATS 24.
- Les clients peuvent recharger leur véhicule électrique aux bornes qui équipent 135 points de vente et sont de surcroît alimentées en électricité 100% verte et belge.
- En 2021, nous entendons ouvrir **quatre nouvelles stations à hydrogène** en plus de l'infrastructure actuellement en service à Hal.



## 2. Un inventaire pour y voir clair

Nous entendons répertorier notre empreinte sur le climat au travers de **techniques scientifiques** en la matière et ce, sur l'ensemble de la chaîne de valeurs, au niveau de l'organisation comme au niveau des produits. Sur la foi de ces données, nous serons en mesure d'opérer des choix éclairés et de joindre nos efforts à ceux des acteurs du secteur et d'autres partenaires pour réduire notre empreinte environnementale conjointe et créer une assise commune.

### Empreinte environnementale

- La méthodologie **Organisation Environmental Footprint (OEF)** nous permet de calculer notre empreinte environnementale d'un bout à l'autre de la filière. Nous avons pour ambition d'appliquer la méthodologie OEF tous les deux ans afin d'acquérir de nouvelles connaissances.
- Afin de mesurer l'empreinte environnementale de nos produits de marques propres, nous appuyons sur la méthodologie **Product Environmental Footprint (PEF)**. Le PEF constitue la norme européenne régissant l'**analyse du cycle de vie (étude ACV)** des produits.

### Augmentation de l'assise

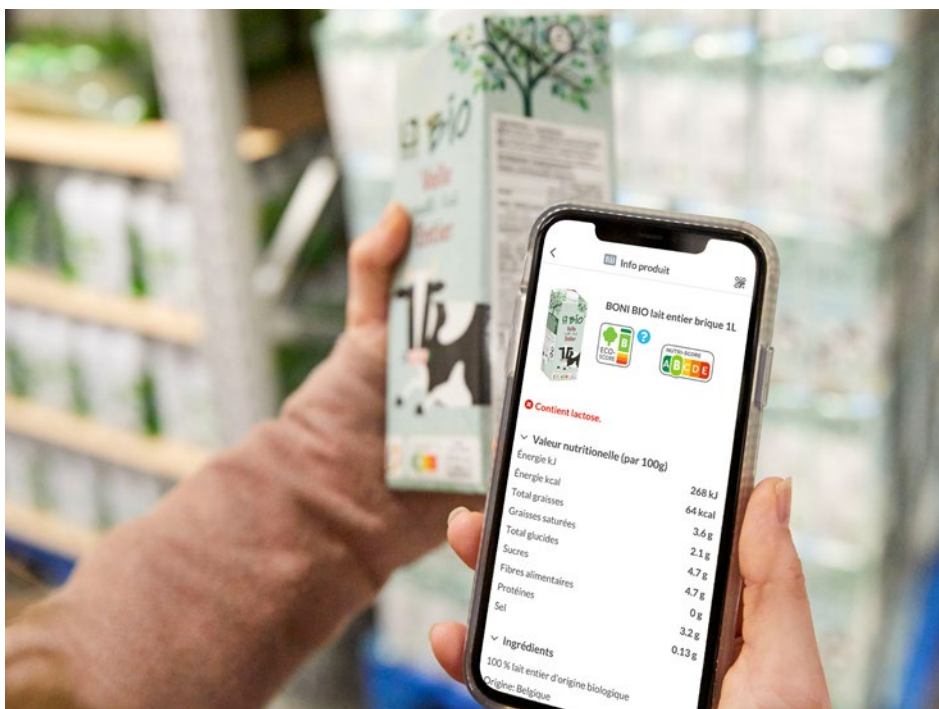
- Colruyt Group est membre de la **Belgian Alliance for Climate Action**. Cette plate-forme favorise l'inspiration mutuelle et l'échange de connaissances avec d'autres entreprises belges en vue de la réduction de nos émissions de CO<sub>2</sub>.
- Notre groupe a été le premier en Belgique à signer le **Green Consumption Pledge** européen, une initiative incitant les entreprises à s'engager à durabiliser leur production et leur consommation.

## RÉSULTATS

### Certification pour la gestion environnementale

- **DATS 24**, le site de transformation de la viande **Fine Food Meat** et **Symeta Hybrid** ont tous été **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.





## L'Éco-Score. Meilleur pour l'environnement, meilleur pour le consommateur.

Lancé en Belgique en 2021 par Colruyt Group, l'Éco-Score constitue un indicateur permettant de voir l'empreinte environnementale des produits alimentaires. Nous avons pour ambition permanente d'aider les clients à opérer des choix durables, en connaissance de cause. L'Éco-Score s'inscrit dans ce cadre. Avec cet indicateur en toile de fond, nous entendons réduire l'empreinte environnementale de nos produits à l'avenir également.



L'Éco-Score est comparable au Nutri-Score : les produits se voient attribuer un code à base de lettres et de couleurs, de A (vert) à E (rouge), qui prend en considération toute une série de paramètres. Les cinq catégories indiquent ainsi le degré d'incidence d'une denrée alimentaire sur l'environnement. Le calcul de cette incidence s'appuie sur la méthodologie **Product Environmental Footprint** (PEF), qui tient compte de diverses catégories d'incidence environnementale, telles que la consommation d'eau ou d'énergie. Les autres aspects considérés sont les labels de durabilité, le conditionnement, la provenance et les effets sur la biodiversité et les écosystèmes.

# Nos indicateurs

Indicateurs ODD 2		2018	2019	2020
Pour une alimentation équilibrée plus accessible				
Dons alimentaires à des organisations sociales (en tonnes)	Année civile	3.297	4.262	<b>4.504</b>

*Les excédents et dons alimentaires portent sur les magasins d'alimentation Colruyt, Bio-Planet et OKay.*

Indicateurs ODD 3		2018	2019	2020
<b>Alimentation équilibrée</b>				
# Produits à la composition nutritionnelle améliorée	Année civile	167	134	<b>206</b>
Réduction des matières grasses (en tonnes)	Année civile	49,8	135,6 <sup>(1)</sup>	<b>151,1</b>
Réduction des acides gras saturés (en tonnes)	Année civile	63,9	72,7 <sup>(1)</sup>	<b>109,5</b>
Réduction des sucres (en tonnes)	Année civile	421	195,8 <sup>(1)</sup>	<b>88,4</b>
Réduction de sel (en tonnes)	Année civile	28,2	22,8 <sup>(1)</sup>	<b>38,4</b>
Augmentation de fibres (en tonnes)	Année civile	26,9	60,5 <sup>(1)</sup>	<b>38</b>
# Références de Boni Selection au Nutri-Score amélioré	Année civile	-	29	<b>87</b>
<b>Informations correctes pour le consommateur et inspiration</b>				
% Produits Boni Selection avec mention du Nutri-Score sur l'emballage	Année civile	-	51,7	<b>91,0</b>
% Produits Spar avec mention du Nutri-Score sur l'emballage	Année civile	-	-	<b>29</b>
<b>Environnement de travail sûr et sain</b>				
% Collaborateurs affiliés au Fonds de solidarité	Exercice	68,2	67,2	<b>65,0</b>
Montant versé par le Fonds de solidarité (en EUR)	Exercice	1.076.723	1.129.072	<b>1.128.950</b>
# Accidents du travail	Exercice	928	874	<b>860</b>
Taux de fréquence des accidents du travail	Exercice	25,1	23,3	<b>22,7</b>
Degré de gravité des accidents du travail	Exercice	0,59	0,64	<b>0,59</b>
# Collaborateurs malades de longue durée contactés par Le Relais	Exercice	1.801	3.228	<b>1.814</b>

(1) À la suite d'une erreur de calcul, les données relatives à la réduction des matières grasses, des acides gras saturés, des sucres et de sel, ainsi qu'à l'augmentation de fibres, ont été revues pour l'année civile 2019.

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



Indicateurs ODD 6		2018	2019	2020	Objectifs
Gestion circulaire de l'eau					
Consommation d'eau totale (en m <sup>3</sup> )	Année civile	561.694	605.846	<b>623.220</b>	
% Eau de pluie et eaux usées	Année civile	23,6	27,2	<b>32,8</b>	50% d'ici 2025
Eaux usées recyclées chez Fine Food Meat (en m <sup>3</sup> )	Année civile	85.381	96.926	<b>109.199</b>	
Eau produite avec l'installation d'eau potable PURA (en m <sup>3</sup> )	Année civile	1.912	972	<b>4.242</b>	

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

Indicateurs ODD 7		2018	2019	2020	Objectifs
<b>Réduction de la consommation énergétique</b>					
% Réduction de la consommation énergétique (proportionnellement au chiffre d'affaires)		8	8,7	<b>11,8</b>	20% d'ici 2030
Consommation énergétique (MWh/million EUR de chiffre d'affaires)		59,2	58,92	<b>56,96</b>	55,54 pour 2020 51,66 d'ici 2030
Consommation d'électricité du groupe en Belgique et au Luxembourg (MWh)		223.828	230.724	<b>235.320</b>	
<b>Production d'électricité verte</b>					
% Taux de simultanéité moyen des sites centraux	Année civile	73	70	<b>72</b>	90% d'ici 2030
% Consommation énergétique provenant de combustibles non fossiles	Année civile	-	44,0	<b>44,7</b>	60% d'ici 2030
% Consommation d'électricité provenant de sources non fossiles	Année civile	100	100	<b>100</b>	Ambition de 100
% Énergie non fossile provenant d'unités de production propres ou locales	Année civile	100	100	<b>100</b>	100% d'ici 2030
Production d'électricité solaire Colruyt Group (MWh)	Année civile	6.600	7.550	<b>10.319</b>	
Production d'électricité éolienne Virya Energy, pour le compte de Colruyt Group (MWh)	Année civile	-	-	<b>1.135.562</b>	
<b>Mise à disposition d'énergie durable</b>					
# Bornes de recharge électriques	Exercice	69	122	<b>147</b>	
# Stations à hydrogène publiques DATS 24	Exercice	1	1	<b>1</b>	5 stations pour 2021

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

Indicateurs ODD 8		2018	2019	2020
<b>Emploi chez Colruyt Group</b>				
# Collaborateurs salariés pour l'ensemble de Colruyt Group	Exercice	29.903	30.631	<b>32.945</b>
# Nouveaux collaborateurs (accroissement net)	Exercice	515	728	<b>2.314</b>
Ancienneté moyenne (en années)	Exercice	9,56	9,79	<b>9,84</b>
# Étudiants jobistes qui ont travaillé pour Colruyt Group l'année passée	Exercice	6.536	8.258	<b>8.484</b>
# Nationalités	Exercice	85	91	<b>89</b>
# Collaborateurs recrutés âgés de plus de 45 ans	Exercice	-	465	<b>506</b>
% Femmes exerçant une fonction dirigeante	Exercice	-	25,6	<b>27,0</b>
# Rotations de fonction	Exercice	798	812	<b>791</b>
# Bureaux régionaux	Exercice	10	11	<b>11</b>
# Collaborateurs ayant souscrit à l'augmentation de capital	Exercice	2.259	2.166	<b>2.205</b>
Montant destiné à la participation bénéficiaire (en millions EUR)	Exercice	26,1	27,8	<b>28,5</b>
% Collaborateurs représentés par le biais d'un organe de concertation sociale	Exercice	-	97,3	<b>94,4</b>

*Ces indicateurs portent sur Colruyt Group Belgique, sauf indication contraire. Les chiffres relatifs aux conditions de travail au sein de la filière ont trait aux producteurs de nos produits de marques propres.*

Indicateurs ODD 8		2018	2019	2020
<b>Apprentissage et développement communs</b>				
Montant des investissements dans la formation (en millions EUR)	Exercice	38,1	38,8	<b>32,1</b>
% Masse salariale investie dans la formation	Exercice	3,14	3,04	<b>2,41</b>
# Participants uniques à une formation de croissance personnelle	Exercice	1.698	1.759	<b>1.562</b>
# Types différents de formations de croissance personnelle	Exercice	51	58	<b>73</b>
# Collaborateurs dans un parcours d'apprentissage dual	Exercice	-	206	<b>185</b>
# Stagiaires	Exercice	508	585	<b>395</b>
# Programmes d'apprentissage (traineeships)	Exercice	8	8	<b>10</b>
# Établissements de la Colruyt Group Academy	Exercice	10	11	<b>10</b>
# Participants aux ateliers de la Colruyt Group Academy pour les consommateurs	Exercice	37.549	52.602	<b>5.361</b>
# Types différents de formations pour les consommateurs	Exercice	-	190	<b>192</b>
Montant d'investissement (en EUR) Colibri Foundation	Année civile	64.7928	808.593	<b>798.860</b>
# Projets de formation Colibri Foundation	Année civile	13	14	<b>14</b>
# Jeunes directement concernés par les projets de formation Colibri Foundation	Année civile	5.124	6.715	<b>9.350</b>
<b>Conditions de travail dans la filière</b>				
# Producteurs faisant l'objet d'un suivi dans des pays à risques	Année civile	524	430	<b>487</b>
% Producteurs dans des pays à risques audités au moins une fois	Année civile	100	100	<b>97</b>
% Producteurs dans des pays à risques présentant un résultat acceptable après un audit social	Année civile	94,5	90,0	<b>95,0</b>
# Producteurs passés d'un résultat faible à acceptable par rapport à l'année passée	Année civile	11	31	<b>19</b>
# Producteurs dont un terme a été mis à la collaboration pour infraction au code de conduite	Année civile	7	9	<b>3</b>



Indicateurs ODD 12		2018	2019	2020	Objectifs
<b>Poisson</b>					
# Produits poisson, coquillages et crustacés sauvages (sans les préparations ni les conserves)	Année civile	173	159	<b>165</b>	
% Produits poisson, coquillages et crustacés sauvages (sans les préparations ni les conserves) certifiés MSC	Année civile	81,5	86,2	<b>89,1</b>	
% 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	<b>97,6</b>	100% pour 2020
# Produits poisson en conserve	Année civile	30	27	<b>32</b>	
% Produits poisson en conserve (autres que le thon), certifiés MSC ou contrôlés par l'ILVO	Année civile	-	-	<b>81,3</b>	100% pour 2021
% Produits poisson en conserve (poisson sauvage) certifiés MSC	Année civile	36,7	66,7	<b>59,4</b>	
# Produits poisson, coquillages et crustacés d'élevage	Année civile	95	92	<b>102</b>	
% Produits poisson, coquillages et crustacés d'élevage certifiés ASC et BIO	Année civile	85,3	85,9	<b>92,2</b>	
<b>Café</b>					
# Produits de café	Année civile	131	130	<b>125</b>	
% Grains de café certifiés (UTZ, Rainforest Alliance, BIO, Fair Trade)	Année civile	99,5	99,3	<b>99,6</b>	Ambition de 100%
% Produits de café certifiés (UTZ, Rainforest Alliance, BIO, Fair Trade)	Année civile	95,4	96,9	<b>97,0</b>	Ambition de 100%

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, mais aussi 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. Quant aux emballages (ménagers), nous tenons uniquement compte de nos marques propres, sur lesquelles nous avons une incidence directe.

Indicateurs ODD 12		2018	2019	2020	Objectifs
<b>Cacao</b>					
# Produits à base de cacao	Année civile	218	279	<b>301</b>	
% Produits certifiés à base de cacao (UTZ, BIO, Fair Trade)	Année civile	98,2	90,3	<b>98</b>	Ambition de 100%
% Barres et tablettes de chocolat certifiées	Année civile	-	100	<b>100</b>	Ambition de 100%
<b>Soja food</b>					
# Tonnes de produits soja food	Année civile	-	-	<b>1.046,7</b>	
% Sans OGM (sans recours aux technologies OGM)	Année civile	-	-	<b>100</b>	
# Tonnes de soja TIER 1 (présence dans le produit sous la forme de soja)	Année civile	-	-	<b>619</b>	
% Soja TIER 1 certifié durable	Année civile	-	-	<b>49</b>	
% Soja TIER 1 certifié durable et/ou provenant d'Europe ou d'Amérique du Nord	Année civile	-	-	<b>91</b>	
% Soja TIER 1 compensé par l'achat de certificats RTRS	Année civile	-	-	<b>9</b>	
# Tonnes de soja TIER 5 (présence dans le produit sous la forme de dérivés de soja)	Année civile	-	-	<b>428</b>	
% Soja TIER 5 certifié durable	Année civile	-	-	<b>4,2</b>	
% Soja TIER 5 compensé par l'achat de certificats RTRS	Année civile	-	-	<b>95,8</b>	
% Soja TIER 5 certifié ou compensé par l'achat de certificats RTRS	Année civile	-	-	<b>100</b>	
<b>Soja feed</b>					
Volume de soja feed utilisé dans la production de viande, de produits laitiers et d'œufs (en tonnes)	Année civile	33.100	33.100	<b>33.100</b>	
Volume de soja feed acheté au Brésil avec des certificats RTRS (en tonnes)	Année civile	33.100	33.100	<b>33.100</b>	
% Soja feed compensé par l'achat de certificats RTRS	Année civile	100	100	<b>100</b>	Ambition de 100%

Indicateurs ODD 12		2018	2019	2020	Objectifs
<b>Huile de palme</b>					
Volume d'huile de palme commercialisé (en tonnes)	Année civile	4.769,4	5.005,5	<b>4.947,3</b>	
% Huile de palme : balance de masse RSPO	Année civile	47,3	29	<b>12,8</b>	0% pour 2020
% Huile de palme : ségrégée RSPO	Année civile	50	68,1	<b>84,9</b>	100% pour 2020
% Huile de palme conventionnelle compensée par des certificats RSPO achetés	Année civile	2,8	2,9	<b>2,3</b>	0% pour 2020
% Huile de palme certifiée RSPO	Année civile	100	100	<b>100</b>	
Volume d'huile de palmiste commercialisé (en tonnes)	Année civile	780	703,2	<b>485,3</b>	
% Huile de palmiste : balance de masse RSPO	Année civile	21,6	14,7	<b>23,4</b>	
% Huile de palmiste : ségrégée RSPO	Année civile	0,6	7,8	<b>30,2</b>	
% Huile de palmiste conventionnelle compensée par des certificats RSPO achetés	Année civile	77,8	77,5	<b>46,4</b>	
% Huile de palmiste certifiée RSPO	Année civile	100	100	<b>100</b>	
<b>Bois</b>					
# Produits en bois (min. 60% de bois)	Année civile	218	310	<b>235</b>	
% Produits en bois certifiés (FSC ou PEFC)	Année civile	71,1	97,7	<b>100</b>	100% pour 2020
<b>Papier</b>					
# Produits en papier	Année civile	204	211	<b>233</b>	
% Produits en papier certifiés (FSC, PEFC ou Der Blaue Engel)	Année civile	100	100	<b>99,6</b>	Ambition de 100%
<b>Charbon de bois</b>					
% Produits de charbon de bois certifiés	Année civile	50	100	<b>100</b>	Ambition de 100%

Indicateurs ODD 12		2018	2019	2020	Objectifs
<b>Coton</b>					
% Bodys blancs certifiés GOTS chez Dreambee	Année civile	100	100	<b>100</b>	Ambition de 100%
% Produits de coton certifiés GOTS ou BCI chez Dreambee	Année civile	-	87	<b>91</b>	Ambition de 100%
# Produits de coton (slips, chemisettes, chaussettes) certifiés GOTS chez Colruyt	Année civile	-	12	<b>12</b>	Min. 1 référence par catégorie
<b>Filières</b>					
# Filières actives	Année civile	7	7	<b>7</b>	
# Produits issus des filières dans nos magasins	Année civile	41	40	<b>40</b>	
# Agriculteurs concernés par les filières (indirectement par l'intermédiaire de coopératives)	Année civile	31.902	33.140	<b>43.864</b>	
# Agriculteurs concernés par les filières (directement au sein de la filière)	Année civile	-	-	<b>2.174</b>	
<b>Bien-être animal</b>					
% Œufs frais de poules élevées au sol ou de poules élevées en plein air	Année civile	100	100	<b>100</b>	
% Produits à base d'œufs de poules élevées au sol ou de poules élevées en plein air	Année civile	100	100	<b>100</b>	
% 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	<b>100</b>	
<b>Matières premières et matériaux</b>					
% Taux de recyclage	Année civile	83,17	83,98	<b>85,27</b>	Au moins 85% pour 2021
% Produits effectivement vendus (frais et surgelés)	Année civile	97,38	97,21	<b>97,33</b>	
% Pertes alimentaires destinées à l'incinération/méthanisation	Année civile	69,2	69,0	<b>66,8</b>	Maximum 60% d'ici 2023



Indicateurs ODD 13		2018	2019	2020	Objectifs
<b>Prévention et réduction des émissions de gaz à effet de serre</b>					
Émissions de gaz à effet de serre de Colruyt Group (% de réduction, proportionnellement au chiffre d'affaires)	Année civile	13,0	19,4	<b>31,4</b>	40% d'ici 2030
<b>Glace liquide</b>					
# LIC pour produits frais	Exercice	6.600	6.600	<b>7.040</b>	
# LIC pour produits surgelés	Exercice	142	2.000	<b>2.049</b>	
<b>Réfrigération, chauffage et isolation</b>					
# Magasins équipés d'installations de réfrigération recourant à des réfrigérants naturels	Exercice	75	99	<b>128</b>	Tous les magasins avec réfrigération d'ici 2030
# Magasins récupérant la chaleur	Exercice	12	35	<b>64</b>	Tous les magasins avec réfrigération
# Nouveaux magasins basse énergie	Année civile	91	116	<b>129</b>	Tous les nouveaux magasins
# Magasins existants ayant fait l'objet d'une revalorisation énergétique	Année civile	28	38	<b>53</b>	Tous les magasins existants (234) d'ici 2029

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).

Indicateurs ODD 13		2018	2019	2020	Objectifs
<b>Transport de marchandises</b>					
# Trajets évités en camion grâce au transport fluvial en Belgique	Exercice	4.502	4.998	<b>5.062</b>	
% Taux de chargement des livraisons entrantes pour Colruyt	Exercice	77,0	76,7	<b>76,1</b>	
% Livraisons entrantes pendant la nuit	Exercice	23,3	23,9	<b>24,9</b>	
% Taux de remplissage des camions Colruyt	Exercice	94,6	94,0	<b>94,0</b>	
<b>Mobilité des collaborateurs</b>					
# Vélos d'entreprise (classiques et électriques)	Exercice	4.702	4.195	<b>4.681</b>	
# Kilomètres en voiture évités chaque année grâce aux cyclistes	Exercice	-	13.822.160	<b>12.129.480</b>	
# Kilomètres en voiture évités chaque année grâce aux navetteurs	Exercice	-	16.567.320	<b>11.800.800</b>	
Émissions de CO <sub>2</sub> évitées grâce aux cyclistes et aux navetteurs (en tonnes)	Exercice	-	6.412	<b>5.049</b>	
<b>Mobilité des clients</b>					
# Bornes de recharge électrique	Exercice	69	122	<b>147</b>	
# Sites de bornes de recharge	Exercice	65	115	<b>135</b>	200 sites pour 2021
# Stations DATS 24 équipées d'une pompe CNG	Exercice	65	76	<b>84</b>	85 stations pour 2020
# Stations à hydrogène publiques DATS 24	Exercice	1	1	<b>1</b>	5 stations d'ici fin 2021



# Rapport financier

209 .....Compte de résultats consolidé  
210 .....État consolidé du résultat global  
211 .....État consolidé de la situation financière  
212 .....État consolidé des flux de trésorerie  
213 .....État consolidé des variations des capitaux propres  
215 .....Déclaration des personnes responsables  
216 .....Rapport du commissaire  
223 .....Notes aux états financiers consolidés  
287 .....Définitions

# Compte de résultats consolidé

(en millions EUR)	Note	2020/21	2019/20
Chiffre d'affaires	3.	9.930,7	9.581,0
Coût des marchandises vendues	3.	(7.138,8)	(7.016,2)
<b>Marge brute</b>	<b>3.</b>	<b>2.791,9</b>	<b>2.564,8</b>
Autres produits d'exploitation	4.	185,5	158,5
Services et biens divers	5.	(633,3)	(545,9)
Avantages du personnel	6.	(1.462,3)	(1.339,7)
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants		(326,9)	(295,2)
Autres charges d'exploitation	4.	(31,4)	(31,1)
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>		<b>523,5</b>	<b>511,4</b>
Produits financiers	7.	8,5	7,3
Charges financières	7.	(7,6)	(9,5)
<b>Résultat financier net</b>	<b>7.</b>	<b>0,9</b>	<b>(2,2)</b>
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	12., 13.	(3,5)	52,2
<b>Bénéfice avant impôts</b>		<b>520,9</b>	<b>561,4</b>
Impôts sur le résultat	8.	(104,9)	(129,9)
<b>Bénéfice de l'exercice</b>		<b>416,0</b>	<b>431,5</b>
<b>Attribuable aux :</b>			
Participations ne donnant pas le contrôle		0,7	0,5
Actionnaires de la société mère		415,3	431,0
Bénéfice par action – de base et dilué (en EUR)	22.	3,06	3,14



# État consolidé du résultat global

(en millions EUR)

	Note	2020/21	2019/20
<b>BÉNÉFICE DE L'EXERCICE</b>		<b>416,0</b>	<b>431,5</b>
<b>ÉLÉMENTS DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DES FILIALES TOTALEMENT CONSOLIDÉ</b>			
<b>Éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net</b>			
Réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi à long terme, après impôts	8., 24.	(13,0)	19,9
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.	4,1	2,5
<b>Total des éléments qui ne seront pas reclassés en résultat net</b>		<b>(8,9)</b>	<b>22,4</b>
<b>Éléments qui pourraient être reclassés en résultat net</b>			
Bénéfices/(pertes) résultant de la conversion de devises de filiales étrangères, après impôts		(0,2)	(0,7)
Variation nette de la juste valeur d'instruments financiers dérivés, après impôts	8.	2,2	0,4
<b>Total des éléments qui pourraient être reclassés en résultat net</b>		<b>2,0</b>	<b>(0,3)</b>
<b>ÉLÉMENTS DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DES PARTICIPATIONS PRISES SELON LA MÉTHODE DE MISE EN ÉQUIVALENCE</b>			
<b>Éléments qui pourraient être reclassés en résultat net</b>			
Variation nette de la juste valeur d'instruments financiers dérivés, après impôts	12., 13.	(11,4)	(12,9)
<b>Total des éléments qui pourraient être reclassés en résultat net</b>		<b>(11,4)</b>	<b>(12,9)</b>
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE</b>		<b>(18,3)</b>	<b>9,2</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE</b>		<b>397,7</b>	<b>440,7</b>
<b>Attribuable aux :</b>			
Participations ne donnant pas le contrôle		0,7	0,5
Actionnaires de la société mère		397,0	440,2

# État consolidé de la situation financière

(en millions EUR)	Note	31.03.21	31.03.20
Goodwill	9.	124,9	60,7
Immobilisations incorporelles	10.	277,1	203,3
Immobilisations corporelles	11.	2.576,6	2.391,6
Participations prises selon la méthode de mise en équivalence	12., 13.	320,4	298,4
Actifs financiers	14.	111,6	14,5
Actifs d'impôt différé	17.	12,3	20,1
Autres créances	19.	42,4	32,8
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>3.465,3</b>	<b>3.021,4</b>
Stocks	18.	737,9	629,4
Créances commerciales	19.	542,9	527,3
Actifs d'impôt exigible		50,1	18,7
Autres créances	19.	78,2	76,2
Actifs financiers	14.	36,4	27,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20.	284,5	263,8
<b>Total des actifs courants</b>		<b>1.730,0</b>	<b>1.543,2</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>5.195,3</b>	<b>4.564,6</b>
Capital		357,4	347,1
Réserves et résultats reportés		2.165,6	2.008,7
<b>Total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</b>		<b>2.523,0</b>	<b>2.355,8</b>
Participations ne donnant pas le contrôle		4,2	3,6
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>21.</b>	<b>2.527,2</b>	<b>2.359,4</b>
Provisions	23.	26,0	38,9
Passifs relatifs aux avantages du personnel	24.	134,4	119,0
Passifs d'impôt différé	17.	66,0	54,4
Passifs productifs d'intérêts et autres passifs	25., 26.	249,8	139,6
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>476,2</b>	<b>351,9</b>
Provisions	23.	1,0	0,5
Découverts bancaires	20.	1,2	0,5
Passifs productifs d'intérêts <sup>(1)</sup>	25.	230,5	28,0
Dettes commerciales	26.	1.319,3	1.237,3
Passifs d'impôt exigible		26,2	26,2
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs	26.	613,7	560,8
<b>Total des passifs courants</b>		<b>2.191,9</b>	<b>1.853,3</b>
<b>Total des passifs</b>		<b>2.668,1</b>	<b>2.205,2</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS</b>		<b>5.195,3</b>	<b>4.564,6</b>

(1) Comprend entre autres au 31 mars 2021 des financements à court terme à hauteur de EUR 177 millions.

# État consolidé des flux de trésorerie

(en millions EUR)

	Note	2020/21	2019/20
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>520,9</b>	<b>561,4</b>
	Ajustements pour : Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	326,9	295,2
	Produits financiers et charges financières	7. (0,9)	2,2
	Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	12., 13. 3,5	(52,2)
	Autres <sup>(1)</sup>	2,9	(4,7)
	<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles avant les variations du fonds de roulement et des provisions</b>	<b>853,3</b>	<b>801,9</b>
	Diminution/(augmentation) des créances commerciales et autres créances	1,4	(7,6)
	Diminution/(augmentation) des stocks	(118,8)	5,3
	(Diminution)/augmentation des dettes commerciales et autres passifs	53,4	108,3
	(Diminution)/augmentation des provisions et passifs relatifs aux avantages du personnel	32,4	40,8
	Intérêts payés	(2,0)	(2,2)
	Intérêts perçus	0,3	4,8
	Dividendes perçus	1,2	10,5
	Impôts payés sur le résultat	(112,9)	(132,0)
	<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	<b>708,3</b>	<b>829,8</b>
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(466,2)	(410,3)
	Regroupements d'entreprises (déduction faite de la trésorerie et équivalents de trésorerie acquis) et désinvestissements d'entreprises (déduction faite de la trésorerie et équivalents de trésorerie cédés)	(48,4)	(8,1)
	(Augmentation de participation dans)/remboursements de participations des entreprises associées et coentreprises	12., 13. 0,3	(1,3)
	(Acquisitions)/cessions d'actifs financiers	14. (98,7)	(1,6)
	(Prêts consentis)/remboursement de prêts consentis	(9,3)	(0,1)
	Produits des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	27,6	53,6
	<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>	<b>(594,7)</b>	<b>(367,8)</b>
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	Produits de l'émission d'actions	21. 10,3	15,9
	Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle	(2,9)	(1,2)
	Rachat d'actions propres	(52,8)	(121,6)
	Nouveaux/(remboursement d')emprunts <sup>(2)</sup>	157,1	(40,6)
	Remboursement des dettes de contrats de location	(38,4)	(33,2)
	Dividendes payés	21. (183,9)	(181,2)
	<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>	<b>(110,6)</b>	<b>(361,9)</b>
<b>AUGMENTATION/(DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		<b>3,0</b>	<b>100,1</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 <sup>er</sup> avril		263,3	163,2
Effets des modifications du périmètre de consolidation		17,0	-
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 MARS</b>		<b>280,3</b>	<b>263,2</b>

(1) 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 augmentations de capital réservées au personnel.

(2) Comprend entre autres le retrait/(remboursement) de financements à court terme..

# État consolidé des variations des capitaux propres

		Attribuables aux actionnaires de la société mère												
	Note	Nombre d'actions	Capital	Nombre d'actions propres	Actions propres	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 couverture 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 <sup>ER</sup> AVRIL 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	
Résultat global de l'exercice		-	-	-	-	(13,0)	(0,2)	(9,2)	4,1	415,3	397,0	0,7	397,7	
Bénéfice de l'exercice		-	-	-	-	-	-	-	-	415,3	415,3	0,7	416,0	
Autres éléments du résultat global de l'exercice		-	-	-	-	(13,0)	(0,2)	(9,2)	4,1	-	(18,3)	-	(18,3)	
Transactions avec les actionnaires		(2.277.628)	10,3	(1.431.480)	63,5	-	-	-	-	(303,6)	(229,8)	(0,1)	(229,9)	
Augmentation de capital	21.	222.372	10,3	-	-	-	-	-	-	1,8	12,1	-	12,1	
Rachat d'actions propres		-	-	1.068.520	(52,5)	-	-	-	-	(0,4)	(52,9)	-	(52,9)	
Annulation d'actions propres	21.	(2.500.000)	-	(2.500.000)	116,0	-	-	-	-	(116,0)	-	-	-	
Changement de taux de participation		-	-	-	-	-	-	-	-	(7,8)	(7,8)	(0,6)	(8,4)	
Modifications dela méthode de consolidation		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,3	1,3	
Dividendes	21.	-	-	-	-	-	-	-	-	(183,1)	(183,1)	(0,8)	(183,9)	
Autres		-	-	-	-	-	-	-	-	1,9	1,9	-	1,9	
AU 31 MARS 2021		136.154.960	357,4	1.368.388	(65,3)	(42,1)	(2,0)	(31,1)	9,7	2.296,4	2.523,0	4,2	2.527,2	



# État consolidé des variations des capitaux propres (suite)

(en millions EUR, sauf nombre d'actions)


	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 couverture de flux de trésorerie	Réserves pour actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global									
AU 1 <sup>ER</sup> 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 <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	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	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	-	-	(16.951)	0,8	-	-	-	-	(0,8)	-	-	-	
Annulation d'actions propres	(5.500.000)	-	(5.500.000)	243,5	-	-	-	-	(243,5)	-	-	-	
Changement de taux de participation	-	-	-	-	-	-	-	-	(8,5)	(8,5)	1,9	(6,6)	
Modifications du périmètre de consolidation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,2)	(1,2)	
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-	(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<sup>er</sup> avril 2019.

## 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 2020/21 et 2019/20, établis conformément aux « International Financial Reporting Standards » (IFRS), tels qu'approuvés par l'Union européenne jusqu'au 31 mars 2021, 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

## Rapport du commissaire à l'assemblée générale de Etn. Fr. Colruyt SA pour l'exercice clos le 31 mars 2021

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire de la société Etn. 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 2021, 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 2021 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 de l'organe 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 exercé le contrôle légal des Comptes Consolidés durant 5 exercices consécutifs.

## Rapport sur l'audit des Comptes Consolidés

### Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des Comptes Consolidés de Etn. Fr. Colruyt SA, comprenant l'état Consolidé de la situation financière au 31 mars 2021, 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 et les annexes, dont le total l'état de la situation financière

Besloten vennootschap  
Société à responsabilité limitée  
RPR Brussel - RPM Bruxelles - BTW-TVA BE0446.334.711-IBAN N° BE71 2100 9059 0069  
\*handelend in naam van een vennootschap/agissant au nom d'une société

A member firm of Ernst & Young Global Limited

consolidé s'élève à € 5.195,30 millions et dont l'état du résultat global consolidé se solde par un bénéfice de l'exercice de € 416 millions.

A 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 2021, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes Internationales d'Informations Financières telles qu'adoptées par l'Union Européenne (« 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 - « ISAs »). 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 » du présent 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 d'administration et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre audit et nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

### Points clés de l'audit

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des Comptes Consolidés de la période en cours.

Les points clés de l'audit ont été traités dans le contexte de notre audit des Comptes Consolidés pris dans leur ensemble aux fins de l'élaboration de notre opinion sur ceux-ci et nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

## **Reconnaissance des ristournes fournisseurs**

### **Description du point clé de l'audit**

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 mises en œuvre**

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 clé de l'audit**

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 € 2.576,6 millions au 31 mars 2021. Par ailleurs, suite à diverses acquisitions réalisées dans le passé, le Groupe a comptabilisé des goodwill. La valeur comptable du goodwill s'élève à € 124,9 millions au 31 mars 2021. 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 mises en œuvre**

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 clé de l'audit**

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 € 207,3 millions au 31 mars 2021. 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 mises en œuvre**

Nous avons effectué les procédures suivantes:

- ▶ Procédures substantives, pour un échantillon, pour chacun de ces programmes en ce qui concerne la détermination et l'affectation des dépenses de développement à l'actif.
- ▶ Évaluation du modèle utilisé par le Groupe pour déterminer les avantages économiques futurs de ces programmes, conformément aux conditions de la norme IAS38, et des principales hypothèses sous-jacentes.

- Une discussion périodique avec la direction concernant les avantages économiques futurs estimés, tels qu'établis dans les analyses individuelles de rentabilité des programmes de transformation, et la comparaison des estimations antérieures avec les réalisations historiques.
- Vérification de l'existence de tout indicateur de dépréciation, notamment par la lecture des procès-verbaux du conseil d'administration et par des discussions régulières avec la direction.
- Évaluation du caractère approprié et complet de la note 10 des Comptes Consolidés.

### **Responsabilités de l'organe d'administration dans le cadre de l'établissement des Comptes Consolidés**

L'organe d'administration 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 d'administration 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 d'administration 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 d'administration 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 ISAs 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.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des Comptes Consolidés en Belgique. L'étendue du contrôle légal des Comptes Consolidés ne comprend pas d'assurance quant à la viabilité future de la Société et du Groupe ni quant à l'efficacité ou l'efficacité avec laquelle l'organe d'administration a mené ou mènera les affaires de la Société et du Groupe. Nos responsabilités relatives à l'application par l'organe d'administration du principe comptable de continuité d'exploitation sont décrites ci-après.

Dans le cadre d'un audit réalisé selon les normes ISAs, 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 d'administration, de même que des informations fournies par l'organe d'administration les concernant ;
- ▶ conclure sur le caractère approprié de l'application par l'organe d'administration 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 ;
- ▶ évaluer 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 d'administration, 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 d'administration, 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 d'administration, 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 d'administration**

L'organe d'administration est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion sur les Comptes Consolidés, de la déclaration non financière annexée à celui-ci, et des autres informations contenues dans le rapport annuel.

### **Responsabilités du Commissaire**

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

### **Aspects relatifs au rapport de gestion et aux 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 concorde avec les Comptes Consolidés et ce rapport de gestion a été établi conformément à l'article 3:32 du Code des sociétés et des 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
- Principaux chiffres
- Corporate governance

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.

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.

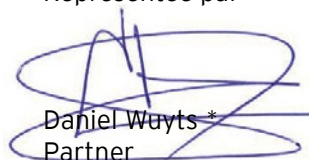
Les honoraires pour les missions supplémentaires qui sont compatibles avec le contrôle légal des Comptes Consolidés visés à l'article 3:65 du Code des sociétés et des associations ont été correctement déclarés et ventilés dans les annexes aux Comptes Consolidés.

### **Autres mentions .**

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

Diegem, le 7 juillet 2021

EY Réviseurs d'Entreprises SRL  
Commissaire  
Représentée par



Daniel Wuyts \*

Partner

\* Agissant au nom d'une SRL

22DW0001

# Notes aux états financiers consolidés

<b>1. Méthodes comptables significatives</b>	<b>224</b>	<b>21. Capitaux propres</b>	<b>260</b>
1.1. Base de présentation	224	21.1. Gestion du capital	260
1.2. Déclaration de conformité	224	21.2. Capital	260
1.3. Principes de consolidation	225	21.3. Actions propres	260
1.4. Autres méthodes comptables significatives	227	21.4. Dividendes	260
<b>2. Information sectorielle</b>	<b>235</b>	21.5. Structure de l'actionnariat	261
2.1. Secteurs opérationnels	235	<b>22. Bénéfice par action</b>	<b>261</b>
2.2. Information géographique	238	<b>23. Provisions</b>	<b>262</b>
<b>3. Chiffre d'affaires et marge brute</b>	<b>239</b>	<b>24. Passifs non courants relatifs aux avantages du personnel</b>	<b>263</b>
3.1. Chiffre d'affaires par unité génératrice de trésorerie	239	24.1. Régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti par la loi	263
<b>4. Autres produits et charges d'exploitation</b>	<b>240</b>	24.2. Indemnités relatives au « Régime de chômage avec complément d'entreprise »	266
<b>5. Services et biens divers</b>	<b>240</b>	24.3. Autres avantages postérieurs à l'emploi	266
<b>6. Avantages du personnel</b>	<b>241</b>	<b>25. Passifs productifs d'intérêts</b>	<b>268</b>
<b>7. Résultat financier net</b>	<b>242</b>	25.1. Tableau des échéances et des remboursements	268
<b>8. Impôts sur le résultat</b>	<b>243</b>	25.2. Tableau des échéances des passifs de location	268
8.1. Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats	243	25.3. Tableau des échéances des prêts bancaires et autres	268
8.2. Effets fiscaux comptabilisés dans les autres éléments du résultat global	243	<b>26. Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs</b>	<b>269</b>
<b>9. Goodwill</b>	<b>244</b>	<b>27. Gestion des risques</b>	<b>270</b>
<b>10. Immobilisations incorporelles</b>	<b>245</b>	27.1. Risques liés aux instruments financiers	270
<b>11. Immobilisations corporelles</b>	<b>247</b>	27.2. Autres risques	273
<b>12. Participations dans des entreprises associées</b>	<b>249</b>	<b>28. Droits et engagements hors bilan</b>	<b>274</b>
<b>13. Participations dans des coentreprises (joint ventures)</b>	<b>251</b>	<b>29. Passifs éventuels et actifs éventuels</b>	<b>276</b>
<b>14. Actifs financiers</b>	<b>253</b>	<b>30. Dividendes payés et proposés</b>	<b>276</b>
14.1. Actifs non courants	253	<b>31. Parties liées</b>	<b>277</b>
14.2. Actifs courants	254	31.1. Transactions avec des parties liées hors rémunérations des principaux dirigeants	277
<b>15. Regroupements d'entreprises</b>	<b>255</b>	31.2. Rémunérations des principaux dirigeants	278
<b>16. Actifs détenus en vue de la vente et cessions de filiales</b>	<b>255</b>	<b>32. Événements postérieurs à la date de clôture</b>	<b>279</b>
16.1. Actifs détenus en vue de la vente	255	<b>33. Honoraires du commissaire</b>	<b>279</b>
16.2. Cessions de filiales	255	<b>34. Liste des sociétés consolidées</b>	<b>280</b>
<b>17. Actifs et passifs d'impôt différé</b>	<b>256</b>	34.1. Entreprise	280
17.1. Valeur nette comptable	256	34.2. Filiales	280
17.2. Évolution de la valeur nette comptable	256	34.3. Coentreprises	282
<b>18. Stocks</b>	<b>257</b>	34.4. Entreprises associées	282
<b>19. Créances commerciales et autres créances</b>	<b>257</b>	34.5. Modifications du périmètre de consolidation	283
19.1. Autres créances non courantes	257	<b>35. États financiers abrégés (non consolidés) de la SA</b>	
19.2. Créances commerciales et autres créances courantes	258	Éts Fr. Colruyt, établis selon les normes comptables belges	284
<b>20. Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>259</b>		

# 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 2020/21, clôturés au 31 mars 2021, 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 2020/21 ont été approuvés pour publication par le Conseil d'administration le 11 juin 2021, sous réserve de l'approbation des états financiers statutaires non consolidés lors de l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 29 septembre 2021. 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 effet 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 divers autres éléments pouvant être considérés comme raisonnables vu les circonstances. Les résultats effectifs peuvent s'écarter de ces estimations.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont examinées et révisées annuellement. Toute modification d'une estimation est comptabilisée au cours de la période pendant laquelle elle est effectuée, à condition qu'il n'y ait d'incidence que sur cette période. Si la révision a une incidence aussi bien sur la période en cours que sur une ou plusieurs périodes ultérieures, elle est comptabilisée au cours de la période de révision et de la (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 2021 inclus.

### A. Nouvelles normes et interprétations appliquées en 2020/21

Les normes (amendées) et améliorations suivantes s'appliquent à Colruyt Group à partir du 1er avril 2020 ; aucune n'a toutefois d'effet significatif sur les états financiers consolidés de Colruyt Group :

- IAS 1 (Amendement), « *Présentation des états financiers* » et IAS 8 (Amendement), « *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs* ». 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. L'entreprise doit tenir compte des spécificités de ces utilisateurs et de ses propres circonstances.
- IFRS 3 (Amendement), « *Regroupements d'entreprises* ». 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.
- IFRS 9 (Amendement), « *Instruments financiers* », IAS 39, « *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* » et IFRS 7 (Amendement), « *Instruments financiers : informations à fournir* ». 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.

- Cadre conceptuel (Amendement). 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.
- IFRS 16 (Amendement), « *Contrats de location* ». Cet amendement prévoit un allègement en faveur des preneurs lors de l'application des directives en vertu de la norme IFRS 16 concernant le traitement comptable des modifications aux contrats de location faisant suite aux allègements de loyer qui sont la conséquence directe de la pandémie de COVID-19. En guise de mesure de simplification pratique, le preneur est autorisé à ne pas apprécier si un allègement de loyer par un bailleur faisant suite à la pandémie de COVID-19 constitue ou non une modification du contrat de location. Un preneur qui opte pour cette manière de procéder comptabilisera toute modification des paiements de loyer résultant d'un allègement de loyer faisant suite à la pandémie de COVID-19 de la même manière que si ladite modification était comptabilisée en vertu de la norme IFRS 16 si elle ne résultait pas d'une modification d'un contrat de location.

## B. Normes et interprétations émises, mais non encore applicables pour la période 2020/21

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 2021, n'ont pas été appliquées anticipativement par le groupe. Colruyt Group a l'intention d'appliquer ces normes dès qu'elles seront effectives; aucun d'entre eux n'a une influence significative sur les états financiers consolidés du Colruyt Group.

- IAS 1 (Amendement), « *Présentation des états financiers* » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1er avril 2023). Cet amendement précise les critères pour déterminer si une dette doit être présentée à court ou à long terme. Les modifications précisent ce qu'il faut comprendre par droit de différer le règlement, qu'un droit de report doit exister à la clôture de l'exercice et que la présentation n'est pas influencée par la probabilité qu'une entité utilise son droit de report.
- IAS 16 (Amendement), « *Immobilisations corporelles* » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1er avril 2022). La modification interdit aux entreprises de déduire du coût de l'immobilisation les produits générés par la vente d'un actif produit pendant son

transfert sur site ou pendant sa mise en état, qui sont nécessaires pour pouvoir fonctionner de la manière visée par la direction. L'entité comptabilisera ces produits de la vente et les coûts de production de ces actifs en résultat.

- IAS 37 (Amendement), « *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels* » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1er avril 2022). L'amendement précise les coûts qu'une entité doit inclure pour déterminer si un contrat est déficitaire. L'approche des « *coûts directement liés* » est appliquée.
- IFRS 3 (Amendement), « *Regroupements d'entreprises : références au cadre conceptuel* » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1er avril 2022). Les modifications remplacent les références à une ancienne version du cadre conceptuel de l'IASB par des références à la version du cadre actuelle publiée en mars 2018. Une exception a également été ajoutée aux critères de comptabilisation dans la norme IFRS 3 concernant les passifs et les passifs éventuels qui relèveraient du champ d'application de la norme IAS 37 ou IFRIC 21. Il a par ailleurs été explicitement ajouté qu'un acquéreur ne peut pas comptabiliser les actifs éventuels acquis lors d'un regroupement d'entreprises.
- IFRS 17, « *Contrats d'assurance* » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1er avril 2023). Cette nouvelle norme remplacera la norme existante IFRS 4 « *Contrats d'assurance* » et s'applique à tout 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. Cette norme n'aura pas d'effet significatif sur les états financiers consolidés de Colruyt Group.
- IFRS 9 (Amendement), « *Instruments financiers* », IAS 39 (Amendement) « *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation* », IFRS 7 (Amendement), « *Instruments financiers : informations à fournir* », IFRS 4 (Amendement) « *Contrats d'assurance* » et IFRS 16 (Amendement) « *Contrats de location* » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1er avril 2021). Ces amendements prévoient plusieurs allègements applicables à toutes les relations de couverture qui sont directement influencées par la réforme des taux d'intérêt de référence. Ils prévoient en outre un allègement pour les modifications de contrat ou de flux de trésorerie qui sont directement exigées par les réformes.
- IAS 8 (Amendement), « *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs* » et IAS 1 (Amendement), « *Présentation des états financiers* » (date d'entrée en vigueur pour Colruyt Group : le 1er avril 2023). Cet amendement clarifie comment une entreprise doit distinguer les méthodes comptables des

estimations comptables. En outre, les entreprises sont tenues de fournir des précisions sur les informations relatives aux méthodes comptables « *matérielles* » ayant servi pour établir les rapports financiers plutôt qu'aux méthodes comptables « *significatives* » ayant servi pour établir les rapports financiers.

## 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 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.

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, 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, 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 tout 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 de la norme 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 aux normes 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 la norme 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 la norme 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 de 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 comptabilisés à la date à laquelle l'actif loué est mis à disposition pour être utilisé. 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 est 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 et qui 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 (« FVOCI ») ;
- les actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats (« FVTPL »).

#### **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.

#### **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. Actuellement ce choix est fait par Colruyt Group pour des instruments de capitaux propres 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.

#### **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 du 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 du 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 comme 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 et 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. 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 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 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 effet 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 effet 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 régime 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 notamment 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 des 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 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 à la participation des travailleurs au capital des sociétés et à l'établissement d'une prime bénéficiaire pour les travailleurs, Colruyt Group offre à ses membres du personnel employés en Belgique une participation aux bénéfices sous la forme d'une prime bénéficiaire, qui leur est octroyée 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.

#### **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.

#### **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 la comptabilisation initiale, ces passifs 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 chaque 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 reprises au sein du compte de résultats sous les « Produits financiers » ou les « 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 Group 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 chèquescadeaux 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 client 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 sous-location opérationnelle sont comptabilisés au sein des « Autres produits d'exploitation » sur une 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 de produits financiers

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 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.

### Charges financières

Les charges financières comprennent les intérêts sur les emprunts, les intérêts sur les paiements des contrats 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 la norme IAS 12, « *Impôts sur le résultat* ». L'impôt est comptabilisé au compte de résultats, sauf lorsqu'il se rapporte à un poste qui est comptabilisé directement dans les capitaux propres ou lorsqu'il se rapporte à un regroupement d'entreprises.

L'impôt exigible et déductible de l'exercice est le montant que l'on prévoit de payer au titre d'impôt sur le bénéfice imposable de l'exercice, calculé en utilisant les taux d'imposition et sur la base des réglementations fiscales en vigueur ou quasiment adoptées à la fin de l'exercice, ainsi que tout ajustement des impôts payables (ou récupérables) pour les exercices précédents. Ces impôts sont calculés selon la législation fiscale d'application dans chaque pays dans lequel Colruyt Group est actif.

Les impôts différés sont calculés selon la « méthode du report variable » sur les différences temporelles entre la valeur fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable dans l'état consolidé de la situation financière. Il n'est toutefois pas tenu compte des différences suivantes : la comptabilisation initiale de goodwill, la comptabilisation initiale d'actifs ou de passifs qui ne concernent pas un regroupement d'entreprises et n'affectent ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable, et les différences concernant des participations dans les filiales, les entreprises associées et les coentreprises, pour autant que le groupe puisse déterminer l'échéance de ces différences temporelles et qu'il soit probable qu'aucun règlement ne soit prévu dans un avenir prévisible.

Les impôts différés sont évalués sur la base des taux d'imposition (et de la législation fiscale) qui ont été adoptés ou quasiment adoptés à la date de clôture. Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé dans l'état consolidé 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) 2020/21 <sup>(1)</sup>	Commerce de gros et Foodservice 2020/21	Autres activités 2020/21 <sup>(2)</sup>	Secteurs opérationnels 2020/21
<b>Chiffre d'affaires – externe</b>	<b>8.308,4</b>	<b>1.075,1</b>	<b>547,2</b>	<b>9.930,7</b>
<b>Chiffre d'affaires – interne</b>	<b>65,2</b>	<b>13,0</b>	<b>9,3</b>	<b>87,5</b>
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>445,0</b>	<b>56,8</b>	<b>50,9</b>	<b>552,7</b>
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	(12,2)	-	8,5	(3,7)
<b>Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles <sup>(3)</sup></b>	<b>313,0</b>	<b>15,2</b>	<b>20,0</b>	<b>348,2</b>
Amortissements	245,3	19,9	12,0	277,2
Pertes de valeur sur actifs non courants	3,8	(0,1)	-	3,7

(en millions EUR)	Secteurs opérationnels 2020/21	Non alloué 2020/21	Éliminations entre secteurs opérationnels 2020/21	Consolidé 2020/21
<b>Chiffre d'affaires – externe</b>	<b>9.930,7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9.930,7</b>
<b>Chiffre d'affaires – interne</b>	<b>87,5</b>	<b>-</b>	<b>(87,5)</b>	<b>-</b>
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>552,7</b>	<b>(29,2)</b>	<b>-</b>	<b>523,5</b>
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	(3,7)	0,2	-	(3,5)
Résultat financier net				0,9
Impôts sur le résultat				(104,9)
<b>Bénéfice de l'exercice</b>				<b>416,0</b>
<b>Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles <sup>(3)</sup></b>	<b>348,2</b>	<b>120,7</b>	<b>-</b>	<b>468,9</b>
Amortissements	277,2	45,8	-	323,0
Pertes de valeur sur actifs non courants	3,7	0,2	-	3,9

(1) The Fashion Society (anciennement Fraluc) est consolidé intégralement depuis août 2020 et n'est plus comptabilisé depuis lors comme une coentreprise suivant la méthode de mise en équivalence.

(2) Comprend la SA Joos Hybrid depuis août 2020. Les activités d'énergie éolienne renouvelable de la SA Eoly ont été apportées à la holding énergétique Virya Energy SA durant l'exercice 2020/21.

(3) Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles excluent les acquisitions par regroupements d'entreprises, l'IFRS 16 et la modification de la méthode de consolidation (The Fashion Society).

(en millions EUR)	Commerce de détail (Retail) 2019/20	Commerce de gros et Foodservice 2019/20	Autres activités 2019/20	Secteurs opérationnels 2019/20
<b>Chiffre d'affaires – externe</b>	<b>7.897,0</b>	<b>962,5</b>	<b>721,5</b>	<b>9.581,0</b>
<b>Chiffre d'affaires – interne</b>	<b>59,1</b>	<b>6,3</b>	<b>9,2</b>	<b>74,6</b>
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>476,6</b>	<b>45,1</b>	<b>17,7</b>	<b>539,4</b>
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	1,2	-	50,4	51,6
<b>Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles<sup>(1)</sup></b>	<b>309,1</b>	<b>8,4</b>	<b>16,0</b>	<b>333,5</b>
Amortissements	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
<b>Chiffre d'affaires – externe</b>	<b>9.581,0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9.581,0</b>
<b>Chiffre d'affaires – interne</b>	<b>74,6</b>	<b>-</b>	<b>(74,6)</b>	<b>-</b>
<b>Résultat d'exploitation (EBIT)</b>	<b>539,4</b>	<b>(28,0)</b>	<b>-</b>	<b>511,4</b>
Quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence	51,6	0,6	-	52,2
Résultat financier net				(2,2)
Impôts sur le résultat				(129,9)
<b>Bénéfice de l'exercice</b>				<b>431,5</b>
<b>Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles<sup>(1)</sup></b>	<b>333,5</b>	<b>76,8</b>	<b>-</b>	<b>410,3</b>
Amortissements	250,6	39,8	-	290,4
Pertes de valeur sur actifs non courants	2,7	2,1	-	4,8

(1) Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles excluent les acquisitions par regroupements d'entreprises, IFRS 16.



## 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 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, en Inde et en Afrique. 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	
	2020/21	2019/20	2020/21	2019/20	2020/21	2019/20	2020/21	2019/20
Chiffre d'affaires	9.180,1	8.853,5	687,8	665,1	62,8	62,4	9.930,7	9.581,0
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	431,2	373,4	37,3	36,1	0,4	0,8	468,9	410,3

### 3. Chiffre d'affaires et marge brute

(en millions EUR)	2020/21	2019/20
Chiffre d'affaires	9.930,7	9.581,0
Coût des marchandises vendues	(7.138,8)	(7.016,2)
Marge brute	2.791,9	2.564,8
<b>En % du chiffre d'affaires</b>	<b>28,1%</b>	<b>26,8%</b>

#### 3.1. Chiffre d'affaires par unité génératrice de trésorerie

(en millions EUR)	2020/21	2019/20
Commerce de détail Food <sup>(1)</sup>	7.960,3	7.643,9
Colruyt Belgique et Luxembourg <sup>(2)</sup>	6.258,4	6.076,8
OKay, Bio-Planet et Cru <sup>(3)</sup>	1.135,9	1.009,8
Colruyt France et DATS 24 France	566,0	557,3
Commerce de détail Non-food <sup>(1)(4)</sup>	348,1	253,1
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	65,2	59,1
<b>Commerce de détail (Retail)</b>	<b>8.373,6</b>	<b>7.956,1</b>
Commerce de gros <sup>(4)</sup>	965,6	836,0
Foodservice	109,5	126,5
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	13,0	6,3
<b>Commerce de gros et Foodservice</b>	<b>1.088,1</b>	<b>968,8</b>
DATS 24 Belgique	531,7	715,5
Printing and document management solutions <sup>(5)</sup>	15,5	6,0
Transactions avec les autres secteurs opérationnels	9,3	9,2
<b>Autres activités</b>	<b>556,5</b>	<b>730,7</b>
<b>Total des secteurs opérationnels</b>	<b>10.018,2</b>	<b>9.655,6</b>
Éliminations entre secteurs opérationnels	(87,5)	(74,6)
<b>Consolidé</b>	<b>9.930,7</b>	<b>9.581,0</b>

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

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

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

(4) Comprend le chiffre d'affaires des magasins Dreamland et Dreambaby, ainsi que le chiffre d'affaires de la Bike Republic et la The Fashion Society Group (depuis le 1<sup>er</sup> août 2020).

(5) Y compris le chiffre d'affaires de la SA Symeta Hybrid (depuis le 1<sup>er</sup> août 2020).

## 4. Autres produits et charges d'exploitation

(en millions EUR)	2020/21	2019/20
Loyers et produits locatifs	11,8	11,0
Plus-values sur ventes d'actifs non courants	10,6	15,5
Plus-values réalisées sur modifications du périmètre de consolidation	30,7	-
Indemnités reçues	108,3	105,6
Autres	24,1	26,4
<b>Total des autres produits d'exploitation</b>	<b>185,5</b>	<b>158,5</b>

Lors de l'exercice actuel, la SA Eoly Energy a été intégrée dans la SA Virya Energy, ce qui a donné lieu à la réalisation d'une plus-value de EUR 30,7 millions.  
Les indemnités reçues incluent entre autres les produits issus de l'énergie durable, les services fournis pour le compte de tiers et les produits du recyclage de déchets.

(en millions EUR)	2020/21	2019/20
Taxes d'exploitation	12,8	15,7
Précompte immobilier	14,7	12,7
Moins-values sur ventes d'actifs non courants	1,1	1,2
Autres	2,8	1,5
<b>Total des autres charges d'exploitation</b>	<b>31,4</b>	<b>31,1</b>

## 5. Services et biens divers

(en millions EUR)	2020/21	2019/20
Loyers et charges locatives	24,4	22,8
Entretien et réparations	86,5	71,0
Équipements d'utilité publique	90,7	79,6
Charges logistique	131,9	143,8
Honoraires, informatique et coûts y afférents	191,7	143,6
Charges d'administration, marketing et autres	106,4	78,2
Pertes de valeur sur actifs courants	1,7	6,9
<b>Total des services et biens divers</b>	<b>633,3</b>	<b>545,9</b>

## 6. Avantages du personnel

(en millions EUR)	2020/21	2019/20
Charges salariales <sup>(1)</sup>	1.117,1	1.040,2
Cotisations à la sécurité sociale	238,9	227,8
Personnel temporaire et intérimaire	103,9	65,0
Plans de participation du personnel <sup>(2)</sup>	35,6	37,3
Cotisations aux régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti	16,9	18,7
Autres avantages postérieurs à l'emploi	1,5	1,8
Décote sur l'augmentation de capital réservée au personnel	1,8	2,7
Autres frais de personnel	48,7	44,2
Montants compensatoires	(102,1)	(98,0)
<b>Total des avantages du personnel</b>	<b>1.462,3</b>	<b>1.339,7</b>
<b>Effectifs en ÉTP à la date de clôture</b>	<b>31.189</b>	<b>29.056</b>

(1) Dont la masse salariale belge se chiffre à EUR 1.034,2 millions pour l'exercice 2020/21 (EUR 962,9 millions pour l'exercice 2019/20).

(2) 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, 2.025 collaborateurs ont souscrit à 222.372 actions, soit un apport en capital de EUR 10,3 millions. La réduction accordée s'élevait à EUR 1,8 million et est comptabilisée en tant qu'avantage du personnel.

	2020/21	2019/20
Nombre d'actions souscrites	222.372	380.498
Réduction accordée par action (en EUR)	7,9	7,2
<b>Total de la réduction accordée (en millions EUR)</b>	<b>1,8</b>	<b>2,7</b>

### Montants compensatoires

Les avantages du personnel sont présentés nets de montants compensatoires. Par montants compensatoires il faut principalement comprendre les actifs non courants produits au sein de Colruyt Group.

### Nombre de membres du personnel

Le nombre de membres du personnel en ÉTP comprend uniquement les membres du personnel sous contrat permanent. Les administrateurs, le personnel intérimaire, le personnel temporaire et les étudiants ne sont donc pas repris dans ce poste.



## 7. Résultat financier net

(en millions EUR)	2020/21	2019/20
Produits d'intérêt sur les emprunts de clients et autres emprunts n'ayant pas subi une perte de valeur	1,6	2,6
Dividendes perçus	1,0	-
Produits d'intérêt sur les titres à revenu fixe et les instruments composés à la juste valeur par le biais du résultat net	1,4	0,2
Variations de la juste valeur des actifs et passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net	3,1	1,2
Plus-values sur vente de produits financiers	0,4	0,4
Variation de la valeur temps des actifs	0,2	0,2
Gains de change	0,5	1,9
Autres	0,3	0,8
<b>Produits financiers</b>	<b>8,5</b>	<b>7,3</b>
Charges d'intérêt sur les emprunts à court et long terme	1,1	0,4
Variations de la juste valeur des actifs et passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net	0,6	2,6
Moins-values sur vente de produits financiers	0,6	0,8
Variation de la valeur temps des passifs	4,7	3,9
Pertes de change	0,5	1,2
Autres	0,1	0,6
<b>Charges financières</b>	<b>7,6</b>	<b>9,5</b>
<b>Résultat financier net</b>	<b>0,9</b>	<b>(2,2)</b>

## 8. Impôts sur le résultat

### 8.1. Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats

(en millions EUR)	2020/21	2019/20
<b>A) Taux d'imposition effectif</b>		
Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence)	524,4	509,2
Impôts sur le résultat	104,9	129,9
<b>Taux d'imposition effectif<sup>(2)</sup></b>	<b>20,01%</b>	<b>25,52%</b>
<b>B) Rapprochement entre le taux d'imposition effectif et le taux d'imposition applicable<sup>(1)</sup></b>	<b>24,70%</b>	<b>28,62%</b>
Bénéfice avant impôts (sans quote-part dans le résultat des participations prises selon la méthode de mise en équivalence)	524,4	509,2
<b>Impôts sur le résultat (sur la base du taux d'imposition applicable)</b>	<b>129,5</b>	<b>145,8</b>
Bénéfices non imposables/dépenses non déductibles	4,1	6,5
Différences permanentes	1,9	2,6
Effet des déductions fiscales <sup>(2)</sup>	(24,2)	(23,6)
Autres	(6,4)	(1,4)
<b>Impôts sur le résultat</b>	<b>104,9</b>	<b>129,9</b>
<b>Taux d'imposition effectif</b>	<b>20,01%</b>	<b>25,52%</b>
<b>C) Impôts sur le résultat comptabilisés dans le compte de résultats</b>		
Impôts dus pour l'exercice	80,6	135,3
Impôts différés	24,5	(4,0)
Corrections d'exercices précédents	(0,2)	(1,4)
<b>Total des impôts sur le résultat</b>	<b>104,9</b>	<b>129,9</b>

(1) Le taux d'imposition applicable est le taux d'imposition moyen pondéré de l'Entreprise et de toutes ses filiales consolidées dans les différentes juridictions (Belgique : 25,00%, France : 28,00%, Grand-Duché de Luxembourg : 24,94%, Inde : 25,17%, Hong Kong : 16,50%, Sénégal : 30,00%).

(2) Le taux d'imposition a été influencé en 2020/21 par la réforme de l'impôt des sociétés en Belgique, les investissements dans les projets d'innovation et de conversion et l'intégration de la SA Eoly Energy dans la SA Virya Energy.

### 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)	2020/21	2019/20
Effets fiscaux sur la réévaluation des avantages postérieurs à l'emploi à long terme	1,9	(7,8)
Réserves pour couverture de flux de trésorerie	(0,8)	-
<b>Total des effets fiscaux comptabilisés dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>1,1</b>	<b>(7,8)</b>

## 9. Goodwill

Le goodwill comptabilisé concerne principalement 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. Vu la récente acquisition de la SA The Fashion Society, cette dernière n'est pas reprise dans les tests de dépréciation effectués pour l'exercice en cours.

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 dans ce modèle : un « Risk-Free Interest Rate » de 0% à 1% (0% à 1% pour la période précédente), un « Market Risk Premium » de 6% à 7% (6% à 7% pour la période précédente) et un « unlevered » Beta de 0,4 (0,5 pour la période précédente). Pour Colruyt Group, ces paramètres ont résulté en un coût du capital moyen pondéré (WACC) qui se situe entre 2,5% et 4,0% (3,3% et 4,7% 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 (1% pour la période précédente) ;
- secteur opérationnel « Commerce de gros et Foodservice » : 4% en moyenne (2% 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 70% et 85% de la valeur d'utilité. Les tests de dépréciation ont été effectués en février 2021.

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)	31.03.21	31.03.20
Commerce de détail Food	53,7	45,8
Commerce de détail Non-Food	52,2	4,3
<b>Commerce de détail (Retail)</b>	<b>105,9</b>	<b>50,1</b>
Commerce de gros	-	0,4
Foodservice	10,2	10,2
<b>Commerce de gros et Foodservice</b>	<b>10,2</b>	<b>10,6</b>
Printing and document management solutions	8,8	-
<b>Autres activités</b>	<b>8,8</b>	-
<b>Consolidé</b>	<b>124,9</b>	<b>60,7</b>

Les mouvements dans le poste « Goodwill » se présentent comme suit :

(en millions EUR)	Valeur brute comptable 2020/21	Cumul d'amortissements et pertes de valeur 2020/21	Valeur nette comptable 2020/21	Valeur brute comptable 2019/20	Cumul d'amortissements et pertes de valeur 2019/20	Valeur nette comptable 2019/20
<b>Au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>84,5</b>	<b>(23,8)</b>	<b>60,7</b>	<b>79,2</b>	<b>(23,8)</b>	<b>55,4</b>
Acquisitions	64,6	-	64,6	5,3	-	5,3
Autres	-	(0,4)	(0,4)	-	-	-
<b>Au 31 mars</b>	<b>149,1</b>	<b>(24,2)</b>	<b>124,9</b>	<b>84,5</b>	<b>(23,8)</b>	<b>60,7</b>

## 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
<b>Valeur d'acquisition</b>					
<b>Au 1<sup>er</sup> avril 2020</b>	<b>16,9</b>	<b>222,9</b>	<b>5,6</b>	<b>103,4</b>	<b>348,8</b>
Acquisitions par regroupement d'entreprises	-	0,3	-	-	0,3
Acquisitions	4,7	18,4	-	67,9	91,0
Cessions et désaffectations	-	(0,2)	-	-	(0,2)
Modification de la méthode de consolidation	0,1	1,5	-	12,6	14,2
Reclassification	-	34,1	0,3	(34,4)	-
<b>Au 31 mars 2021</b>	<b>21,7</b>	<b>277,0</b>	<b>5,9</b>	<b>149,5</b>	<b>454,1</b>
<b>Amortissements</b>					
<b>Au 1<sup>er</sup> avril 2020</b>	<b>(8,1)</b>	<b>(120,7)</b>	<b>-</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(128,9)</b>
Amortissements	(2,6)	(26,9)	-	-	(29,5)
Cessions et désaffectations	-	0,2	-	-	0,2
Modification de la méthode de consolidation	-	0,1	-	-	0,1
<b>Au 31 mars 2021</b>	<b>(10,7)</b>	<b>(147,3)</b>	<b>-</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(158,1)</b>
<b>Pertes de valeur</b>					
<b>Au 1<sup>er</sup> avril 2020</b>	<b>-</b>	<b>(10,1)</b>	<b>(4,4)</b>	<b>(2,1)</b>	<b>(16,6)</b>
Pertes de valeur	-	(0,8)	-	(1,5)	(2,3)
<b>Au 31 mars 2021</b>	<b>-</b>	<b>(10,9)</b>	<b>(4,4)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>(18,9)</b>
<b>Valeur nette comptable au 31 mars 2021</b>	<b>11,0</b>	<b>118,8</b>	<b>1,5</b>	<b>145,8</b>	<b>277,1</b>



(en millions EUR)	Immobilisations incorporelles développées	Concessions, logiciels, licences et droits similaires	Listes de clients ac- quises	Immobilisations en développement et autres immobilisations incorporelles	Total
<b>Valeur d'acquisition</b>					
<b>Au 1<sup>er</sup> avril 2019</b>	<b>13,1</b>	<b>197,4</b>	<b>4,4</b>	<b>59,3</b>	<b>274,2</b>
Acquisitions par regroupement 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)	-
<b>Au 31 mars 2020</b>	<b>16,9</b>	<b>222,9</b>	<b>5,6</b>	<b>103,4</b>	<b>348,8</b>
<b>Amortissements</b>					
<b>Au 1<sup>er</sup> avril 2019</b>	<b>(6,4)</b>	<b>(101,8)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(108,2)</b>
Amortissements	(2,1)	(20,1)	-	(0,1)	(22,3)
Cessions et désaffectations	0,4	1,2	-	-	1,6
<b>Au 31 mars 2020</b>	<b>(8,1)</b>	<b>(120,7)</b>	<b>-</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(128,9)</b>
<b>Pertes de valeur</b>					
<b>Au 1<sup>er</sup> avril 2019</b>	<b>-</b>	<b>(9,9)</b>	<b>(4,4)</b>	<b>(0,6)</b>	<b>(14,9)</b>
Pertes de valeur	-	(0,2)	-	(1,5)	(1,7)
<b>Au 31 mars 2020</b>	<b>-</b>	<b>(10,1)</b>	<b>(4,4)</b>	<b>(2,1)</b>	<b>(16,6)</b>
<b>Valeur nette comptable au 31 mars 2020</b>	<b>8,8</b>	<b>92,1</b>	<b>1,2</b>	<b>101,2</b>	<b>203,3</b>

Les concessions, logiciels, licences et droits similaires qui s'élèvent à EUR 118,8 millions (comparé à EUR 92,1 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 s'élèvent à EUR 133,3 millions (comparé à EUR 100,9 millions pour l'exercice précédent). Lors de l'exercice actuel, le groupe a acquis des immobilisations incorporelles pour un montant de EUR 91,0 millions (par rapport à EUR 74,6 millions pour l'exercice précédent), dont EUR 77,5 millions développés en interne (par rapport à EUR 63,6 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
<b>Valeur d'acquisition</b>							
<b>Au 1<sup>er</sup> avril 2020</b>	<b>2.776,1</b>	<b>831,6</b>	<b>494,7</b>	<b>185,0</b>	<b>157,1</b>	<b>67,8</b>	<b>4.512,3</b>
Réévaluation <sup>(1)</sup>	-	-	-	40,8	-	-	40,8
Acquisitions par regroupement d'entreprises	7,9	0,7	0,1	6,6	1,6	-	16,9
Acquisitions	166,8	45,7	85,4	4,7	27,9	47,4	377,9
Cessions et désaffectations	(24,8)	(15,7)	(28,2)	(1,2)	(2,9)	(1,3)	(74,1)
Modification de la méthode de consolidation	7,4	(35,0)	1,8	56,8	19,0	(0,1)	49,9
Reclassification	24,1	20,0	(5,6)	(8,0)	0,2	(30,7)	-
Écarts de conversion	(0,2)	(0,1)	-	-	-	-	(0,3)
<b>Au 31 mars 2021</b>	<b>2.957,3</b>	<b>847,2</b>	<b>548,2</b>	<b>284,7</b>	<b>202,9</b>	<b>83,1</b>	<b>4.923,4</b>
<b>Amortissements</b>							
<b>Au 1<sup>er</sup> avril 2020</b>	<b>(1.172,9)</b>	<b>(480,4)</b>	<b>(345,1)</b>	<b>(33,1)</b>	<b>(81,9)</b>	<b>-</b>	<b>(2.113,4)</b>
Réévaluation <sup>(1)</sup>	-	-	-	1,7	-	-	1,7
Amortissements	(126,4)	(58,7)	(61,2)	(33,3)	(13,9)	-	(293,5)
Cessions et désaffectations	20,9	8,2	22,4	1,0	1,5	-	54,0
Modification de la méthode de consolidation	-	11,2	-	0,1	-	-	11,3
Reclassification	(0,6)	(10,4)	6,5	4,5	-	-	-
Écarts de conversion	-	0,1	-	-	-	-	0,1
<b>Au 31 mars 2021</b>	<b>(1.279,0)</b>	<b>(530,0)</b>	<b>(377,4)</b>	<b>(59,1)</b>	<b>(94,3)</b>	<b>-</b>	<b>(2.339,8)</b>
<b>Pertes de valeur</b>							
<b>Au 1<sup>er</sup> avril 2020</b>	<b>(5,3)</b>	<b>(1,7)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(0,3)</b>	<b>-</b>	<b>(7,3)</b>
Pertes de valeur	(1,4)	(0,2)	-	-	(0,1)	-	(1,7)
Cessions et désaffectations	1,4	0,5	-	-	0,1	-	2,0
<b>Au 31 mars 2021</b>	<b>(5,3)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(0,3)</b>	<b>-</b>	<b>(7,0)</b>
<b>Valeur nette comptable au 31 mars 2021</b>	<b>1.673,0</b>	<b>315,8</b>	<b>170,8</b>	<b>225,6</b>	<b>108,3</b>	<b>83,1</b>	<b>2.576,6</b>

(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	Droits d'utilisation	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<b>Valeur d'acquisition</b>							
<b>Au 1<sup>er</sup> avril 2019</b>	<b>2.629,0</b>	<b>751,3</b>	<b>503,5</b>	<b>36,4</b>	<b>177,8</b>	<b>88,7</b>	<b>4.186,7</b>
Effet initial de l'application d'IFRS 16	-	-	-	115,8	-	-	115,8
Réévaluation <sup>(1)</sup>	-	-	-	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)
<b>Au 31 mars 2020</b>	<b>2.776,1</b>	<b>831,6</b>	<b>494,7</b>	<b>185,0</b>	<b>157,1</b>	<b>67,8</b>	<b>4.512,3</b>
<b>Amortissements</b>							
<b>Au 1<sup>er</sup> avril 2019</b>	<b>(1.084,2)</b>	<b>(446,8)</b>	<b>(355,1)</b>	<b>(15,2)</b>	<b>(80,1)</b>	<b>-</b>	<b>(1.981,4)</b>
Réévaluation <sup>(1)</sup>	-	-	-	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
<b>Au 31 mars 2020</b>	<b>(1.172,9)</b>	<b>(480,4)</b>	<b>(345,1)</b>	<b>(33,1)</b>	<b>(81,9)</b>	<b>-</b>	<b>(2.113,4)</b>
<b>Pertes de valeur</b>							
<b>Au 1<sup>er</sup> avril 2019</b>	<b>(5,4)</b>	<b>(0,9)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(6,3)</b>
Pertes de valeur	(1,4)	(0,8)	-	-	(0,9)	-	(3,1)
Cessions et désaffectations	1,5	-	-	-	0,6	-	2,1
<b>Au 31 mars 2020</b>	<b>(5,3)</b>	<b>(1,7)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(0,3)</b>	<b>-</b>	<b>(7,3)</b>
<b>Valeur nette comptable au 31 mars 2020</b>	<b>1.597,9</b>	<b>349,5</b>	<b>149,6</b>	<b>151,9</b>	<b>74,9</b>	<b>67,8</b>	<b>2.391,6</b>

(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).

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 225,6 millions (EUR 151,9 millions pour la période comparable) et se rapporte à la location d'immeubles (EUR 222,5 millions), de terrains (EUR 1,5 million) et de machines et de matériel roulant (EUR 1,6 million).

Une perte de valeur a été comptabilisée sur les immobilisations corporelles pour un montant total de EUR 1,7 million. 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 concernées. 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 2020	(7,8)	(5,3)	(0,1)	-	-	(0,5)	(13,7)
Au 31 mars 2021	(6,7)	(5,0)	(0,2)	-	-	(0,3)	(12,2)

Le montant des subventions repris dans le compte de résultats s'élève à EUR 1,5 million (contre EUR 1,5 million également 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 toujours satisfaite.

## 12. Participations dans des entreprises associées

(en millions EUR)	2020/21	2019/20
<b>Valeur comptable au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>262,3</b>	<b>41,5</b>
Acquisitions/augmentations de capital	56,7	232,3
Réductions de capital	(0,3)	(0,7)
Quote-part dans le résultat de l'exercice	8,9	(0,3)
Quote-part dans les autres éléments du résultat global	(11,4)	-
Dividende	(0,2)	(10,5)
Autres	(2,6)	-
<b>Valeur comptable au 31 mars</b>	<b>313,4</b>	<b>262,3</b>

Pour l'exercice 2020/21, 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 (60,87%). 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 d'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, SA First Retail International 2 et SA Vendis Capital sont présentées sous le secteur « Non alloué ».



En date du 25 mai 2020, Colruyt Group a apporté certains actifs liés aux activités d'énergie éolienne renouvelable d'Eoly SA à la holding énergétique Virya Energy SA, suite à quoi la participation de Colruyt Group dans la SA Virya Energy a progressé pour atteindre 60,87%.

En avril 2020, la holding énergétique Virya Energy SA a signé un accord avec Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV) en vue d'accroître sa participation dans la SA Parkwind à 100%. Dans le cadre de cet accord, PMV a acquis une participation minoritaire dans Arcadis Ost 1, un parc éolien allemand développé par la SA Parkwind en mer Baltique. La transaction a été finalisée en juin 2020.

Lors de l'exercice actuel, un dividende de EUR 0,2 million a été perçu de la SA AgeCore, tandis que durant l'exercice précédent, un dividende de EUR 10,3 millions avait été perçu de la part de la SA Vendis Capital.

Les chiffres consolidés des entreprises associées significatives se résument comme suit :

<b>Virya Energy SA (en millions EUR)</b>	<b>31.12.20</b>	<b>31.12.19<sup>(2)</sup></b>
Actifs non courants	1.804,2	701,3
Actifs courants	234,8	0,1
Passifs non courants	1.084,4	-
Passifs courants	140,6	-
Actifs nets	814,0	701,4
<i>Dont participations ne donnant pas le contrôle</i>	61,5	-
<i>Dont total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</i>	752,5	701,4
<b>Quote-part de Colruyt Group des actifs nets</b>	<b>458,0</b>	<b>404,7</b>
Adaptation pour Colruyt Group <sup>(1)</sup>	(183,2)	(181,2)
	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Chiffre d'affaires	78,7	-
Bénéfice des activités ordinaires poursuivies	(15,7)	-
Autres éléments du résultat global	(5,6)	-
Résultat global	(21,3)	-
<i>Dont participations ne donnant pas le contrôle</i>	(2,3)	-
<i>Dont total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</i>	(19,0)	-
<b>Quote-part de Colruyt Group du résultat global</b>	<b>(11,6)</b>	<b>-</b>
Adaptation pour Colruyt Group <sup>(1)</sup>	8,7	-

(1) Les adaptations pour Colruyt Group s'expliquent principalement par le fait que Colruyt Group évalue les entités de Parkwind au sein de la SA Virya Energy à la valeur historique.

En outre, les effets dans les chiffres consolidés de la SA Virya Energy, qui découlent d'une modification de la méthode de consolidation des entités sous-jacentes, sont neutralisés par Colruyt Group vu qu'ils ne s'appliquent pas au groupe.

(2) Vu que la SA Virya Energy n'a été créée qu'à la fin de l'exercice 2019/20, seules les positions du bilan ont été reprises dans le tableau ci-dessus pour l'exercice 2019/20.

## 13. Participations dans des coentreprises (joint ventures)

(en millions EUR)

	2020/21	2019/20
<b>Valeur comptable au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>36,1</b>	<b>212,7</b>
Acquisitions/augmentations de capital	6,7	0,4
Cessions	(23,5)	(217,9)
Quote-part dans le résultat de l'exercice	(12,4)	52,5
Quote-part dans les autres éléments du résultat global	-	(12,9)
Autres	-	1,3
<b>Valeur comptable au 31 mars</b>	<b>6,9</b>	<b>36,1</b>

Pour l'exercice 2020/21, les participations dans des coentreprises concernent les sociétés non cotées Achilles Design SRL (24,70%), Kriket SRL (24,81%), Daltix SA et Daltix Unipessoal LDA (64,75%), We Connect Data SRL (16,03%) et Ticom SA (90,0%). 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.

Dans le courant de l'exercice, des participations ont été acquises dans les entreprises Kriket SRL (avril 2020), Daltix SA et Daltix Unipessoal LDA (juin 2020) et We Connect Data SRL (août 2020). La participation dans la SA Ticom a été augmentée (novembre 2020), cette société étant désormais également comptabilisée comme une coentreprise suivant la méthode de mise en équivalence.

Le 3 septembre 2020, Colruyt Group a porté sa participation dans Fraluc de 68% à plus de 96%. Depuis le 1<sup>er</sup> août 2020, la participation dans Fraluc est comptabilisée comme une filiale suivant la méthode de consolidation intégrale, et toujours comme une coentreprise suivant la méthode de mise en équivalence pour les 4 premiers mois de l'exercice. Dans le courant de l'exercice, d'autres actions des actionnaires minoritaires ont aussi été acquises, portant la participation de Colruyt Group à 98%. En mars 2021, la dénomination sociale de l'entreprise a été modifiée en The Fashion Society SA.

La participation dans la SRL Trybou Bio a été comptabilisée suivant la méthode de mise en équivalence, mais par l'exercice d'une option d'achat en février 2021, Colruyt Group est le seul actionnaire, et cette participation est comptabilisée suivant la méthode de consolidation intégrale au 31 mars 2021. Vu que la transaction a eu lieu à la fin de l'exercice, le résultat de l'exercice a encore été comptabilisé suivant la méthode de mise en équivalence.

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 était comptabilisée par le biais de la SA Virya Energy à la fin de l'exercice comptable précédent. Le résultat de la SA Parkwind (60,13%) a toutefois encore été repris pour l'ensemble de l'exercice 2019/20 vu que l'apport à la SA Virya Energy a eu lieu à la fin de l'exercice précédent.

Les participations dans la SA The Fashion Society, la SRL Kriket, la SA Daltix et Daltix Unipessoal LDA, la SA Ticom et la SRL Trybou Bio sont présentées sous le secteur opérationnel « Commerce de détail (Retail) » et les participations dans les SRL Achilles Design et We Connect Data sous le secteur opérationnel « Autres activités ».

Les principales activités de ces entreprises sont exercées en Belgique.

Les chiffres consolidés des coentreprises se résument comme suit :

<b>The Fashion Society SA</b> (en millions EUR)	<b>2020/21<sup>(1)</sup></b>	<b>2019/20</b>
Actifs non courants	-	135,0
<i>Y compris le goodwill</i>	-	34,5
Actifs courants	-	60,7
<i>Y compris la trésorerie et les équivalents de trésorerie</i>	-	5,4
Passifs non courants	-	79,4
<i>Y compris les passifs financiers non courants (dettes commerciales et autres passifs et provisions non compris)</i>	-	78,9
Passifs courants	-	65,2
<i>Y compris les passifs financiers courants (dettes commerciales et autres passifs et provisions non compris)</i>	-	34,4
Actifs nets	-	51,1
<i>Dont total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</i>	-	51,1
<b>Quote-part de Colruyt Group des actifs nets</b>	<b>-</b>	<b>35,1</b>
Goodwill (au niveau de Colruyt Group)	-	0,6
Chiffre d'affaires	43,1	166,1
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	(15,5)	(18,0)
Charges financières	(0,7)	(1,6)
Impôts sur le résultat	1,5	(1,5)
Bénéfice des activités ordinaires poursuivies	(17,0)	2,9
Résultat global	(17,0)	2,9
<i>Dont total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</i>	(17,0)	2,9
<b>Quote-part de Colruyt Group du résultat global</b>	<b>(11,6)</b>	<b>2,0</b>

(1) Concerne le résultat de la période du 1<sup>er</sup> avril au 31 juillet 2020 inclus. Ce résultat a été exceptionnellement influencé négativement par la crise sanitaire liée à la COVID-19.

<b>Parkwind SA</b> (en millions EUR)	<b>2019</b>
Chiffre d'affaires	92,2
Amortissements et pertes de valeur sur actifs non courants	(43,6)
Produits financiers	2,1
Charges financières	(11,8)
Impôts sur le résultat	0,6
Bénéfice des activités ordinaires poursuivies	11,8
Autres éléments du résultat global	(38,5)
Résultat global	(26,7)
<i>Dont participations ne donnant pas le contrôle</i>	(5,9)
<i>Dont total des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère</i>	(20,8)
<b>Quote-part de Colruyt Group du résultat global</b>	<b>(12,5)</b>

(1) Le tableau ci-dessus inclut uniquement les postes de résultat vu que la SA Parkwind a été comptabilisée par l'intermédiaire de la SA Virya Energy à la fin de l'exercice précédent.

L'an dernier, suite à des dispositions contractuelles, Colruyt Group s'était engagé, si la SA Parkwind en faisait la demande, à lui octroyer des moyens financiers suffisants pour un montant maximum de EUR 17,5 millions.

## 14. Actifs financiers

### 14.1. Actifs non courants

(en millions EUR)	31.03.21	31.03.20
Actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	16,5	14,0
Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats	95,1	0,5
<b>Total</b>	<b>111,6</b>	<b>14,5</b>

Les actifs financiers présentés sous les actifs non courants ont évolué comme suit pendant l'exercice :

(en millions EUR)	2020/21	2019/20
<b>Au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>14,5</b>	<b>8,9</b>
Acquisitions	97,9	-
Augmentations de capital	0,3	3,1
Réductions de capital	(3,5)	-
Variation de la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	2,8	2,5
Cessions	(0,4)	-
<b>Au 31 mars</b>	<b>111,6</b>	<b>14,5</b>

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%), de la participation dans North Sea Wind SC (7,18%) et des participations dans les fonds d'investissement Good Harvest Belgium I SRL (1,13%) et Blue Horizon Ventures I SCSp RAIF (1,09%). Les participations dans les différentes sociétés sont évaluées à la juste valeur, calculées comme la quote-part de Colruyt Group dans les capitaux propres de ces sociétés, pour les véhicules d'investissement corrigés pour la juste valeur de leur propre portefeuille d'investissement.

Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultats se composent principalement d'obligations convertibles (EUR 95,0 millions) émises par l'entreprise associée Virya Energy SA. Cet instrument composé a été comptabilisé en deux tranches (la première en juin 2020 et la deuxième en janvier 2021) et a pour échéance juin 2022. Colruyt Group a souscrit 792.023 obligations (au total, 1.301.213 obligations ont été émises par la SA Virya Energy). Si la SA Virya Energy décide de ne pas rembourser anticipativement les obligations convertibles, Colruyt Group a la possibilité de convertir ses obligations, à la date d'échéance, en actions de la SA Virya Energy à un prix de conversion préalablement défini. Cet instrument financier a été comptabilisé par Colruyt Group comme actif financier au prix de conversion et reflète la juste valeur au 31 mars 2021. Les paramètres conformes au marché de cet instrument financier ont été déterminés par une partie externe indépendante.

Au cours de l'exercice actuel, les immobilisations financières ont augmenté d'un montant net de EUR 97,1 millions. Cela s'explique principalement par la souscription des obligations convertibles de la SA Virya Energy à une valeur de conversion de EUR 95,0 millions, la comptabilisation initiale des participations dans les fonds d'investissement Good Harvest Belgium I SRL et Blue Horizon Ventures I SCSp RAIF pour un montant total de EUR 2,9 millions, un ajustement de juste valeur pour la SA Sofindev IV de EUR 2,8 millions et une variation de capital nette pour la SA Sofindev IV de EUR -3,1 millions.

Lors de l'exercice précédent, les immobilisations financières avaient augmenté de EUR 5,6 millions. Ceci s'expliquait 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.



## 14.2. Actifs courants

(en millions EUR)	31.03.21	31.03.20
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais du compte de résultats	10,9	8,5
Titres à revenu fixe à la juste valeur par le biais du compte de résultats	16,1	14,8
Actifs financiers au coût amorti	6,1	4,3
Instruments financiers dérivés – instrument de couverture de flux de trésorerie	3,3	0,2
<b>Total</b>	<b>36,4</b>	<b>27,8</b>

Les actifs financiers repris sous les actifs courants ont évolué comme suit durant l'exercice :

(en millions EUR)	2020/21	2019/20
<b>Au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>27,8</b>	<b>31,0</b>
Acquisitions	7,1	4,8
Cessions	(4,2)	(6,6)
Variation de la juste valeur par le biais du compte de résultats	2,7	(1,3)
Variation de la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	3,1	0,2
Écarts de conversion	(0,1)	(0,3)
<b>Au 31 mars</b>	<b>36,4</b>	<b>27,8</b>

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 27,0 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 principalement liés à la juste valeur du contrat de swap d'inflation pour la couverture de hausses salariales futures dues à l'inflation et 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 leur cours de clôture au 31 mars 2021.

Les variations de la juste valeur sont comptabilisées dans le compte de résultats. Le rendement des titres à revenu fixe est de 0,9% en moyenne, avec un maximum de 4,9%. Les titres sont acquis avec des durées entre 5 et 30 ans, la durée moyenne étant de 10 ans.

Les instruments de couverture de flux de trésorerie sont évalués sur la base de leur juste valeur au 31 mars 2021. Les variations de la juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global via la classification de comptabilité de couverture.

La note 27. *Gestion des risques* contient plus d'informations sur la manière dont Colruyt Group gère les risques des actifs financiers.

À la suite de l'ajustement à la juste valeur des actifs courants au 31 mars 2021, un bénéfice net de EUR 2,7 millions a été réalisé pour l'exercice actuel (contre une perte nette de EUR 1,3 million pour la période 2019/20).

## 15. Regroupements d'entreprises

Le 3 septembre 2020, Colruyt Group a porté sa participation dans The Fashion Society, anciennement Fraluc, de 68% à plus de 96%. La SA The Fashion Society est la holding qui englobe les chaînes de magasins de vêtements ZEB, PointCarré, The Fashion Store et ZEB For Stars. L' Autorité belge de la Concurrence (ABC) a marqué son accord sur cette transaction le 24 novembre. Depuis le 1<sup>er</sup> août 2020, la participation dans The Fashion Society Group est comptabilisée comme une filiale suivant la méthode de consolidation intégrale, et plus comme une coentreprise suivant la méthode de mise en équivalence. La transaction a engendré un goodwill de EUR 22,3 millions. Lors de la détermination de ce goodwill, il a été tenu compte d'une rémunération variable conditionnelle et une estimation la plus précise possible du montant final sera calculée à la fin de la période d'évaluation. Ce recalcul peut éventuellement donner lieu à une adaptation du goodwill déjà comptabilisé. Dans le courant de l'exercice 2020/21, d'autres actions des actionnaires minoritaires ont aussi été acquises, portant la participation de Colruyt Group à 98%.

Le bilan d'acquisition de The Fashion Society peut être résumé comme suit :

(en millions EUR)	31.07.20
Actifs non courants	135,8
Actifs courants	53,5
Passifs non courants	80,6
Passifs courants	74,6
<b>Actifs nets</b>	<b>34,1</b>

Aucun autre regroupement d'entreprises significatif n'a eu lieu pendant l'exercice 2020/21, ni pendant l'exercice 2019/20.

## 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 2020/21, ni dans le courant de l'exercice 2019/20.

### 16.2. Cessions de filiales

Aucune cession significative de filiales n'a eu lieu pendant l'exercice 2020/21, ni pendant l'exercice 2019/20.

## 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	
	31.03.21	31.03.20	31.03.21	31.03.20	31.03.21	31.03.20
Immobilisations incorporelles	7,1	9,1	(0,2)	(0,1)	6,9	9,0
Immobilisations corporelles	0,6	0,7	(126,9)	(127,1)	(126,3)	(126,4)
Stocks	0,1	0,2	(1,1)	(0,9)	(1,0)	(0,7)
Créances	1,2	4,0	(7,3)	(6,1)	(6,1)	(2,1)
Passifs relatifs aux avantages du personnel	28,0	31,3	-	-	28,0	31,3
Autres provisions	2,7	2,3	(10,9)	(9,9)	(8,2)	(7,6)
Autres passifs	59,5	47,4	(3,8)	(0,8)	55,7	46,6
Pertes fiscales reportées, crédits d'impôt et déductions fiscales	72,4	88,1	-	-	72,4	88,1
<b>Actifs/(passifs) d'impôt différé brut</b>	<b>171,6</b>	<b>183,1</b>	<b>(150,2)</b>	<b>(144,9)</b>	<b>21,4</b>	<b>38,2</b>
Actifs/passifs d'impôt non comptabilisés	(95,8)	(82,2)	20,7	9,7	(75,1)	(72,5)
Compensation actifs/passifs	(63,5)	(80,8)	63,5	80,8	-	-
<b>Actifs/(passifs) d'impôt différé net</b>	<b>12,3</b>	<b>20,1</b>	<b>(66,0)</b>	<b>(54,4)</b>	<b>(53,7)</b>	<b>(34,3)</b>

### 17.2. Évolution de la valeur nette comptable

(en millions EUR)	Actifs		Passifs		Solde	
	2020/21	2019/20	2020/21	2019/20	2020/21	2019/20
<b>Valeur nette comptable au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>20,1</b>	<b>20,7</b>	<b>(54,4)</b>	<b>(51,2)</b>	<b>(34,3)</b>	<b>(30,5)</b>
Variations comptabilisées dans le compte de résultats	(13,8)	(0,6)	(10,7)	4,6	(24,5)	4,0
Variations comptabilisées dans les autres éléments du résultat global	2,0	-	(0,9)	(7,8)	1,1	(7,8)
Modifications du périmètre de consolidation	4,0	-	-	-	4,0	-
<b>Valeur nette comptable au 31 mars</b>	<b>12,3</b>	<b>20,1</b>	<b>(66,0)</b>	<b>(54,4)</b>	<b>(53,7)</b>	<b>(34,3)</b>

Au 31 mars 2021, des actifs et passifs d'impôt différé à concurrence de EUR 75,1 millions n'ont pas été comptabilisés par Colruyt Group (comparé à EUR 72,5 millions au 31 mars 2020). Ce montant concerne les différences temporaires ainsi que les pertes fiscales et les crédits d'impôts inutilisés pour un montant de EUR 289,4 millions (EUR 252,1 millions pour l'exercice 2019/20), dont EUR 284,3 millions peuvent être reportés à des exercices ultérieurs sans limitation dans le temps (EUR 247,5 millions pour l'exercice 2019/20).

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 58,2 millions pour cet exercice, comparé à EUR 4,8 millions pour l'exercice précédent. Cette hausse est principalement due au fait que Colruyt Group a constitué les provisions nécessaires pour faire face aux risques d'approvisionnement liés à la COVID-19.

Le coût des stocks comptabilisé dans le compte de résultats de 2020/21 s'élève à EUR 7.138,8 millions et a été présenté dans la rubrique « Coût des marchandises vendues ». L'exercice précédent, ce coût s'élevait à EUR 7.016,2 millions.

## 19. Créances commerciales et autres créances

### 19.1. Autres créances non courantes

(en millions EUR)	31.03.21	31.03.20
Prêts aux clients	4,6	4,8
Prêts aux entreprises associées	9,3	-
Prêts aux coentreprises	0,7	1,4
Garanties données	7,5	7,5
Créances de location	15,0	11,2
Autres créances	5,3	7,9
<b>Total des autres créances non courantes</b>	<b>42,4</b>	<b>32,8</b>

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 « Garanties données » sont le résultat d'obligations d'achat.

Les créances de location (EUR 15,0 millions) se rapportent à des contrats de sous-location-financement relatifs à des bâtiments.



## 19.2. Créances commerciales et autres créances courantes

(en millions EUR)	31.03.21	31.03.20
Créances commerciales	542,9	527,3
<b>Total des créances commerciales</b>	<b>542,9</b>	<b>527,3</b>
TVA	7,8	4,1
Charges à reporter	37,9	33,2
Prêts consentis aux clients venant à échéance endéans l'année	1,2	1,1
Intérêts	4,6	1,2
Créances de location	3,6	3,0
Autres créances	23,1	33,6
<b>Total des autres créances courantes</b>	<b>78,2</b>	<b>76,2</b>

### Créances commerciales

Les créances commerciales sont présentées nettes des pertes de valeur qui s'élèvent à EUR 17,6 millions au 31 mars 2021 (EUR 18,6 millions au 31 mars 2020).

### Autres créances

Les autres créances sont présentées nettes des pertes de valeur qui s'élèvent à EUR 0,7 million au 31 mars 2021 (EUR 0,8 million au 31 mars 2020).

Les « Autres créances » se composent principalement de demandes de dommages et intérêts.

L'échéancier des créances commerciales peut être détaillé comme suit :

(en millions EUR)	31.03.21		31.03.20	
	Valeur nominale	Pertes de valeur	Valeur nominale	Pertes de valeur
Non échues	511,7	(0,2)	508,6	(1,2)
Échues entre 1 et 6 mois	21,9	(4,0)	18,4	(5,8)
Échues depuis plus de 6 mois	26,9	(13,4)	18,9	(11,6)
<b>Total</b>	<b>560,5</b>	<b>(17,6)</b>	<b>545,9</b>	<b>(18,6)</b>

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	
	2020/21	2019/20	2020/21	2019/20
<b>Au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>(18,6)</b>	<b>(15,4)</b>	<b>(0,8)</b>	<b>(0,6)</b>
Dotation	(21,5)	(11,2)	-	(0,2)
Reprise	19,7	4,5	0,1	-
Utilisation	2,8	3,5	-	-
<b>Au 31 mars</b>	<b>(17,6)</b>	<b>(18,6)</b>	<b>(0,7)</b>	<b>(0,8)</b>

Pour plus d'informations 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)	31.03.21	31.03.20
Comptes à terme avec une durée initiale de trois mois ou moins	50,1	50,0
Autres trésorerie et équivalents de trésorerie	234,4	213,8
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>284,5</b>	<b>263,8</b>
Découverts bancaires	1,2	0,5
<b>Total passifs</b>	<b>1,2</b>	<b>0,5</b>
<b>Solde net de trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>283,3</b>	<b>263,3</b>

Il n'y a pas de montant significatif de trésorerie et équivalents de trésorerie non disponibles.

## 21. Capitaux propres

### 21.1. Gestion du capital

L'objectif de Colruyt Group en matière de gestion de ses capitaux propres consiste à maintenir une structure financière saine en dépendant le moins possible de financements externes et à créer de surcroît de la valeur ajoutée pour les actionnaires. Le Conseil d'administration souhaite faire progresser le dividende annuel par action au moins proportionnellement à la croissance du bénéfice réalisé par le groupe. Le taux de distribution (« dividend pay-out ratio ») pour cet exercice s'élève à 48,0%<sup>(1)</sup>. Selon les dispositions statutaires, au moins 90% du bénéfice distribuable est destiné aux actionnaires et un maximum de 10% aux administrateurs. Par ailleurs, Colruyt Group tente de créer de la valeur ajoutée pour les actionnaires en 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 il 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 8 octobre 2020, le capital a été augmenté de 222.372 actions ; cette augmentation représente un apport en capital de EUR 10,3 millions.

Le capital de l'Entreprise au 31 mars 2021 s'élève à EUR 357,4 millions répartis en 136.154.960 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 2021, Colruyt Group détenait 1.368.388 actions propres, soit 1,01% des actions émises à la date de clôture. Pour plus de détails au sujet du rachat d'actions propres, nous renvoyons à la partie Corporate Governance.

Par acte notarié du 8 octobre 2020, le Conseil d'administration de la SA Éts Fr. Colruyt a détruit 2.500.000 actions propres rachetées.

### 21.4. Dividendes

Le 11 juin 2021, le Conseil d'administration a proposé la mise en paiement d'un dividende brut de EUR 197,5 millions, soit EUR 1,47 par action. L'exercice précédent, le dividende proposé s'élevait à EUR 183,1 millions, soit EUR 1,35 par action. Ce montant brut tient compte du nombre des actions propres au 11 juin 2021. Le dividende n'a pas été repris dans les états financiers consolidés de l'exercice 2020/21.

## 21.5. Structure de l'actionnariat

Selon la dernière notification d'un accord d'action de concert en date du 27 août 2020 et en tenant compte des actions propres détenues par la société au 31 mars 2021, la structure de l'actionnariat de la SA Éts Fr. Colruyt se présente comme suit :

	Actions
Famille Colruyt et apparentés	79.166.409
Éts Fr. Colruyt SA (actions propres) <sup>(1)</sup>	1.368.388
Groupe Sofina	3.765.115
<b>Total des personnes agissant de concert</b>	<b>84.299.912</b>

(1) Situation au 31 mars 2021.

Le solde du total d'actions émises (136.154.960 actions au 31 mars 2021), soit 51.855.048 actions ou 38,09%, est entre les mains du public. Pour plus de détails à ce sujet, nous renvoyons à la partie Corporate Governance.

## 22. Bénéfice par action

	2020/21	2019/20
<b>Total des activités opérationnelles</b>		
Bénéfice de l'exercice (quote-part du groupe) (en millions EUR)	415,3	431,0
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	135.503.424	137.279.011
Bénéfice par action – de base et dilué (en EUR)	3,06	3,14

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

	2020/21	2019/20
<b>Nombre d'actions en circulation au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>135.632.720</b>	<b>137.856.430</b>
Effet de l'augmentation de capital	64.241	106.751
Effet des actions attribuées comme participation aux bénéfices	-	8.476
Effet des actions rachetées	(193.537)	(692.646)
<b>Nombre moyen pondéré d'actions en circulation au 31 mars</b>	<b>135.503.424</b>	<b>137.279.011</b>



## 23. Provisions

(en millions EUR)	Risques environnementaux	Autres risques	Total
Provisions non courantes	3,1	22,9	26,0
Provisions courantes	-	1,0	1,0
<b>Au 31 mars 2021</b>	<b>3,1</b>	<b>23,9</b>	<b>27,0</b>
<b>Au 1<sup>er</sup> avril 2020</b>	<b>4,2</b>	<b>35,2</b>	<b>39,4</b>
Dotation	0,7	3,5	4,2
Utilisation	(1,6)	(1,2)	(2,8)
Reprise	(0,2)	(13,2)	(13,4)
Modification de la méthode de consolidation	-	(0,4)	(0,4)
<b>Au 31 mars 2021</b>	<b>3,1</b>	<b>23,9</b>	<b>27,0</b>
Provisions non courantes	4,1	34,8	38,9
Provisions courantes	0,1	0,4	0,5
<b>Au 31 mars 2020</b>	<b>4,2</b>	<b>35,2</b>	<b>39,4</b>
<b>Au 1<sup>er</sup> avril 2019</b>	<b>2,4</b>	<b>24,2</b>	<b>26,6</b>
Dotation	2,6	15,3	17,9
Utilisation	-	(1,8)	(1,8)
Reprise	(0,8)	(2,5)	(3,3)
<b>Au 31 mars 2020</b>	<b>4,2</b>	<b>35,2</b>	<b>39,4</b>

Les provisions pour risques environnementaux ont été constituées principalement afin de couvrir les coûts d'assainissement de l'activité des stations DATS 24 ainsi que l'assainissement des terrains lors d'acquisitions.

Les autres provisions comprennent entre autres des provisions pour des litiges en cours, des provisions pour inoccupation, des provisions pour réassurances et des provisions pour obligations de garantie.

## 24. Passifs non courants relatifs aux avantages du personnel

(en millions EUR)	31.03.21	31.03.20
Régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti par la loi	115,7	99,6
Indemnités relatives au « Régime de chômage avec complément d'entreprise »	9,2	10,6
Autres avantages postérieurs à l'emploi	9,5	8,8
<b>Total</b>	<b>134,4</b>	<b>119,0</b>

Colruyt Group offre différents types d'avantages postérieurs à l'emploi. Ceux-ci contiennent des plans de pension et autres règlements en matière d'avantages postérieurs à l'emploi. Conformément à IAS 19 « *Avantages du personnel* », les avantages postérieurs à l'emploi sont répartis soit comme des régimes à cotisations définies soit comme des régimes à prestations définies.

### 24.1. Régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti par la loi

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<sup>er</sup> janvier 2016 est variable et se base sur un mécanisme lié au rendement des OLO belges avec un minimum de 1,75% et un maximum de 3,75%. 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)	31.03.21	31.03.20
Valeur actualisée de l'obligation brute au titre des régimes à cotisations définies à rendement minimal garanti	294,4	264,3
Juste valeur de l'actif des régimes	178,7	164,7
<b>Déficit/(excédent) des régimes financiers</b>	<b>115,7</b>	<b>99,6</b>
<b>Total des passifs relatifs aux avantages du personnel :</b>		
Dont comptabilisé comme passif non courant	115,7	99,6
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)	2020/21	2019/20
<b>Au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>264,3</b>	<b>269,5</b>
Coût total des services	16,9	18,7
Coût d'intérêt	4,6	3,4
Ajustements liés à l'expérience	(2,7)	(5,1)
Changement des hypothèses financières	26,6	(17,1)
Changement des hypothèses démographiques	(10,2)	-
Prestations versées au titre du plan	(6,2)	(6,4)
Cotisations des participants	3,7	3,6
Charges et taxes payées	(2,6)	(2,3)
<b>Au 31 mars</b>	<b>294,4</b>	<b>264,3</b>

Les actifs du régime (EUR 178,7 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)	2020/21	2019/20
<b>Au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>164,7</b>	<b>153,9</b>
Cotisations patronales	18,1	16,7
Produits d'intérêts	3,2	2,2
Rendement de l'actif des régimes	(2,2)	(3,0)
Prestations versées au titre du plan	(6,2)	(6,4)
Cotisations des participants	3,7	3,6
Charges et taxes payées	(2,6)	(2,3)
<b>Au 31 mars</b>	<b>178,7</b>	<b>164,7</b>

Les montants repris au sein du compte de résultats consolidé et de l'état consolidé du résultat global en rapport à ces régimes à cotisations définies à rendement garanti par la loi sont les suivants :

(en millions EUR)	31.03.21	31.03.20
Coût total des services <sup>(1)</sup>	16,9	18,7
Coût d'intérêt net <sup>(2)</sup>	1,4	1,2
<b>Composantes comptabilisées dans le compte de résultats</b>	<b>18,3</b>	<b>19,9</b>
Ajustements liés à l'expérience	(2,7)	(5,1)
Changement des hypothèses financières	26,6	(17,1)
Changement des hypothèses démographiques	(10,2)	-
Rendement de l'actif des régimes	2,2	3,0
<b>Composantes comptabilisées dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>15,9</b>	<b>(19,2)</b>

(1) Inclus dans le compte de résultats consolidé dans les « Avantages du personnel ».

(2) Inclus dans le compte de résultats consolidé dans le « Résultat financier net ».

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 : 0,95% par rapport à 1,75% 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 certain 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.



## 24.2. Indemnités relatives au « Régime de chômage avec complément d'entreprise »

(en millions EUR)	2020/21	2019/20
<b>Au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>10,6</b>	<b>18,9</b>
Dotation <sup>(1)</sup>	0,5	0,9
Utilisation	(1,0)	(1,3)
Coût d'intérêt net <sup>(2)</sup>	0,1	0,3
Ajustements liés à l'expérience <sup>(3)</sup>	(0,7)	-
Changement des hypothèses financières <sup>(3)</sup>	0,7	(0,4)
Changement des hypothèses démographiques <sup>(3)</sup>	(1,0)	(7,8)
<b>Au 31 mars</b>	<b>9,2</b>	<b>10,6</b>

(1) Inclus dans le compte de résultats consolidé dans les « Avantages du personnel ».

(2) Inclus dans le compte de résultats consolidé dans le « Résultat financier net ».

(3) Inclus dans l'état consolidé du résultat global.

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 : 1,20% par rapport à 1,80% l'exercice précédent ;
- taux d'inflation salariale : 2,30% (identique à l'exercice précédent).

La durée moyenne pondérée de l'obligation relative aux avantages selon le « Régime de chômage avec complément d'entreprise » est de 15,78 ans, par rapport à 17,20 ans l'année précédente.

## 24.3. Autres avantages postérieurs à l'emploi

(en millions EUR)	2020/21	2019/20
<b>Au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>8,8</b>	<b>8,7</b>
Dotation <sup>(1)</sup>	1,0	0,9
Utilisation	(0,5)	(0,5)
Coût d'intérêt net <sup>(2)</sup>	0,2	0,1
Rendement des actifs du régime <sup>(3)</sup>	-	(0,1)
Ajustements liés à l'expérience <sup>(3)</sup>	(0,4)	0,1
Changement des hypothèses financières <sup>(3)</sup>	0,8	(0,4)
Changement des hypothèses démographiques <sup>(3)</sup>	(0,4)	-
<b>Au 31 mars</b>	<b>9,5</b>	<b>8,8</b>

(1) Inclus dans le compte de résultats consolidé dans les « Avantages du personnel ».

(2) Inclus dans le compte de résultats consolidé dans le « Résultat financier net ».

(3) Inclus dans l'état consolidé du résultat global.

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 : 1,10% par rapport à 1,75% 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 : 1,15% par rapport à 1,75% l'exercice précédent ;
- taux d'inflation salariale : 1,75% (identique à l'exercice précédent).

Sociétés indiennes :

- taux d'actualisation : 6,80% (identique à l'exercice précédent) ;
- taux d'inflation salariale : 10,00% (identique à l'exercice précédent).

La modification des hypothèses principales influence les obligations principales du groupe comme suit :

(en millions EUR)	Régimes à cotisations 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)	
	31.03.21	31.03.20	31.03.21	31.03.20	31.03.21	31.03.20	31.03.21	31.03.20
Scénario de base	115,7	99,6	9,2	10,6	4,1	3,8	5,4	5,0
Taux d'actualisation + 0,5%	94,8	78,2	8,6	9,7	3,8	3,6	5,0	4,6
Taux d'actualisation - 0,5%	139,0	118,6	9,9	11,5	4,4	4,1	5,9	5,5
Inflation salariale + 0,5%	124,3	120,6	9,9	11,5	4,1	3,8	5,9	5,4
Inflation salariale - 0,5%	107,7	80,3	8,2	9,7	4,1	3,8	5,1	4,7

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

(en millions EUR)	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	Total
Passifs de location et passifs similaires	41,2	126,7	74,9	242,8
Prêts bancaires	189,3	31,9	-	221,2
<b>Total au 31 mars 2021</b>	<b>230,5</b>	<b>158,6</b>	<b>74,9</b>	<b>464,0</b>
Passifs de location-financement et passifs similaires	26,5	81,9	49,9	158,3
Prêts bancaires	1,5	3,7	1,9	7,1
<b>Total au 31 mars 2020</b>	<b>28,0</b>	<b>85,6</b>	<b>51,8</b>	<b>165,4</b>

Les passifs productifs d'intérêts se composent principalement de dettes de location et de prêts bancaires. L'augmentation par rapport à l'exercice précédent est la conséquence de la comptabilisation de financements à court terme et de la consolidation intégrale de la The Fashion Society.

### 25.2. Tableau des échéances des passifs de location

(en millions EUR)	31.03.21	31.03.20
< 1 an	43,5	28,1
1-5 ans	132,9	86,9
> 5 ans	77,5	53,1
<b>Total des passifs de location non actualisés</b>	<b>253,9</b>	<b>168,1</b>

### 25.3. Tableau des échéances des prêts bancaires et autres

(en millions EUR)	Total 31.03.21	Intérêts 31.03.21	Montant principal 31.03.21	Total 31.03.20	Intérêts 31.03.20	Montant principal 31.03.20
< 1 an	189,5	0,2	189,3	1,7	0,2	1,5
1-5 ans	32,4	0,5	31,9	4,2	0,5	3,7
> 5 ans	-	-	-	2,3	0,4	1,9
<b>Total</b>	<b>221,9</b>	<b>0,7</b>	<b>221,2</b>	<b>8,2</b>	<b>1,1</b>	<b>7,1</b>

## 26. Dettes commerciales, passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs

(en millions EUR)	31.03.21	31.03.20
Dettes commerciales (non courantes)	1,6	1,5
<b>Total dettes commerciales (non courantes)</b>	<b>1,6</b>	<b>1,5</b>
Autres passifs (non courants)	14,8	0,7
<b>Total autres passifs (non courants)</b>	<b>14,8</b>	<b>0,7</b>
Dettes commerciales	1.286,5	1.208,3
Garanties reçues et acomptes sur commandes	32,8	29,0
<b>Total dettes commerciales (courantes)</b>	<b>1.319,3</b>	<b>1.237,3</b>
Passifs courants relatifs aux avantages du personnel	539,8	488,4
TVA, accises et autres taxes opérationnelles	58,0	56,4
Dividendes	0,6	0,5
Produits à reporter et coûts à imputer	9,9	11,1
Instruments financiers dérivés – instrument de couverture de flux de trésorerie	0,3	-
Autres	5,1	4,4
<b>Total passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs (courants)</b>	<b>613,7</b>	<b>560,8</b>

### Tableau des échéances et des remboursements

(en millions EUR)	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	Total
Dettes commerciales (non courantes)	-	0,7	0,9	1,6
Autres passifs (non courants)	-	14,8	-	14,8
Dettes commerciales (courantes)	1.319,3	-	-	1.319,3
Passifs relatifs aux avantages du personnel et autres passifs (courants)	613,7	-	-	613,7
<b>Total au 31 mars 2021</b>	<b>1.933,0</b>	<b>15,5</b>	<b>0,9</b>	<b>1.949,4</b>
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
<b>Total au 31 mars 2020</b>	<b>1.798,1</b>	<b>1,6</b>	<b>0,6</b>	<b>1.800,3</b>



## 27. Gestion des risques

### 27.1. Risques liés aux instruments financiers

#### A. Risque de change

Les entités opérationnelles de Colruyt Group se situent dans la zone euro, à l'exception des activités en Inde, à Hong Kong et en Afrique.

Les risques de conversion dans le cadre de la consolidation des produits et charges des filiales qui n'établissent pas leurs comptes en EUR ne sont pas couverts.

En outre, Colruyt Group court un risque de taux de change d'ordre transactionnel sur les achats qu'il effectue dans une devise étrangère. Colruyt Group utilise des instruments financiers dérivés afin de couvrir son exposition à ce type de risque de taux de change et à certains risques d'inflation, 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	
	31.03.21	31.03.20
EUR/INR	0,9	0,4
USD/EUR	(0,2)	(1,8)
CAD/EUR	-	(0,1)
NZD/EUR	(0,1)	-
<b>Total</b>	<b>0,6</b>	<b>(1,5)</b>

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 à long terme 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 2021, le montant total des emprunts s'élevait à EUR 221,2 millions (passifs courants et non courants confondus), soit 4,3% du total bilantaire (EUR 7,1 millions au 31 mars 2020) et 78,1% du solde net de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. En 2020/21, un financement à court terme a été souscrit pour un montant de EUR 176,7 millions, tandis qu'aucun financement à court terme n'avait été souscrit en 2019/20. Ces emprunts font principalement l'objet d'un taux fixe.

Les passifs de location de Colruyt Group représentaient EUR 242,8 millions pour l'exercice actuel, tandis que pour l'exercice précédent, ils ne représentaient que EUR 158,3 millions. L'augmentation de ces passifs de location est principalement due à la consolidation intégrale de la SA The Fashion Society à compter de l'exercice 2020/21. Les passifs de location sont repris à un taux fixe en vertu de la norme IFRS 16.

Un changement de taux d'intérêt n'aurait pas d'effet 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. Le risque de crédit est réparti sur un nombre de clients relativement important. La SA Solucious a couvert son risque de crédit en contractant une assurance crédit.

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 29,6 millions (par rapport à EUR 34,4 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 24,9 millions (par rapport à EUR 28,0 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. 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.

## 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 2021 se chiffre à EUR 36,4 millions (EUR 27,8 millions au 31 mars 2020), dont EUR 27,0 millions uniquement pour le portefeuille de placements de la SA Locré (EUR 23,3 millions au 31 mars 2020). Dès lors, les variations des cours de bourse et autres paramètres du marché peuvent avoir un effet sur les résultats financiers de Colruyt Group. Au cours de l'exercice, une revalorisation nette de EUR 2,7 millions a été comptabilisée (réduction de valeur nette de EUR -1,3 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 12,8% (10,6% 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				
(en millions EUR)	Coût amorti	Prix publiés Niveau 1	Prix de marché observables Niveau 2	Prix de marché non observables Niveau 3	Total
<b>Actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global</b>					
Placements en actions	-	-	-	16,5	16,5
Instruments de couverture de flux de trésorerie	-	-	3,3	-	3,3
<b>Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats</b>					
Placements en actions	-	10,9	-	0,1	11,0
Placements en titres à revenu fixe	-	16,1	-	-	16,1
Instruments composés	-	-	-	95,0	95,0
<b>Actifs financiers au coût amorti</b>					
Dépôts à terme	6,1	-	-	-	6,1
Créances	663,5	-	-	-	663,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	284,5	-	-	-	284,5
<b>Total au 31 mars 2021</b>	<b>954,1</b>	<b>27,0</b>	<b>3,3</b>	<b>111,6</b>	<b>1.096,0</b>
<b>Passifs financiers</b>					
Passifs productifs d'intérêts et autres passifs	480,3	-	-	-	480,3
Dettes commerciales	1.319,3	-	-	-	1.319,3
Instruments de couverture de flux de trésorerie	-	-	0,3	-	0,3
Découverts bancaires	1,2	-	-	-	1,2
<b>Total au 31 mars 2021</b>	<b>1.800,8</b>	<b>-</b>	<b>0,3</b>	<b>-</b>	<b>1.801,1</b>
<b>Actifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global</b>					
Placements en actions	-	-	-	14,0	14,0
Instruments de couverture de flux de trésorerie	-	-	0,2	-	0,2
<b>Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats</b>					
Placements en actions	-	8,5	-	0,5	9,0
Placements en titres à revenu fixe	-	14,8	-	-	14,8
<b>Actifs financiers au coût amorti</b>					
Dépôts à terme	4,3	-	-	-	4,3
Créances	636,3	-	-	-	636,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	263,8	-	-	-	263,8
<b>Total au 31 mars 2020</b>	<b>904,4</b>	<b>23,3</b>	<b>0,2</b>	<b>14,5</b>	<b>942,4</b>
<b>Passifs financiers</b>					
Passifs productifs d'intérêts et autres passifs	167,6	-	-	-	167,6
Dettes commerciales	1.237,3	-	-	-	1.273,3
Découverts bancaires	0,5	-	-	-	0,5
<b>Total au 31 mars 2020</b>	<b>1.405,4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.405,4</b>

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.

En date du 12 juin 2020, Colruyt Group a souscrit une première tranche d'obligations convertibles pour une durée de 24 mois, émises par l'entreprise associée Virya Energy SA pour un montant de EUR 63,9 millions. Le 15 janvier 2021, ce montant a été porté à EUR 97,4 millions par la souscription d'une deuxième tranche d'obligations convertibles ayant la même échéance que la première tranche, soit le 12 juin 2022. La valeur comptable de EUR 95,0 millions correspond au prix de conversion et reflète la juste valeur au 31 mars 2021. L'instrument composé est évalué à la juste valeur et repris dans la catégorie « Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats ».

Outre les obligations convertibles de la SA Virya Energy, les actifs financiers, classés sous le niveau 3, englobent entre autres la participation dans la société de portefeuille Sofindev IV SA, les participations dans les fonds d'investissement Good Harvest Belgium I SRL et Blue Horizon Ventures I SCSp RAIF et la participation dans North Sea Wind SC, dans lesquelles Colruyt Group n'a pas d'influence notable.

Les balances d'ouverture et de clôture pour les investissements classés sous le niveau 3 peuvent être réconciliées comme suit :

(en millions EUR)	2020/21	2019/20
<b>Au 1<sup>er</sup> avril</b>	<b>14,5</b>	<b>8,9</b>
Acquisitions	97,9	-
Augmentations de capital	0,3	3,1
Réductions de capital	(3,5)	-
Variation de la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	2,8	2,5
Cessions	(0,4)	-
<b>Au 31 mars</b>	<b>111,6</b>	<b>14,5</b>

## 27.2. Autres risques

### A. Crise sanitaire liée à la COVID-19

La crise sanitaire liée à la COVID-19 a des effets divers sur Colruyt Group depuis la fin de l'exercice 2019/20. Certaines rubriques du compte de résultats (à savoir, le chiffre d'affaires, la marge brute, les services et biens divers, les avantages du personnel et la quote-part dans le résultat des participations) ont été fortement influencées par la crise de la COVID-19. L'effet de la COVID-19 n'a toutefois pas pu être isolé de manière univoque.

Les magasins d'alimentation ont traité des volumes plus élevés, ce qui a entraîné une augmentation du chiffre d'affaires tant à la fin 2019/20 qu'en 2020/21. À la suite de la crise de la COVID-19, l'ensemble des commerces non essentiels en Belgique, y compris les magasins de vente non alimentaires du groupe (Dreamland, Dreambaby, The Fashion Society SA et Bike Republic) ont été contraints de fermer leurs portes temporairement (du 18 mars au 10 mai 2020 inclus, ainsi qu'en novembre 2020). Les fermetures obligatoires dans l'horeca en Belgique ont entraîné une baisse du chiffre d'affaires de la SA Solucious. Quant aux stations de la SA DATS 24, elles ont vu leurs volumes baisser en conséquence de la crise de la COVID-19.



Pour faire face aux augmentations de volumes, Colruyt Group a fait appel à des collaborateurs internes et externes pour aller prêter main-forte dans ses magasins d'alimentation ainsi que dans ses départements logistiques et de production. En remerciement des efforts consentis, Colruyt Group a également octroyé une rémunération et des jours de congé supplémentaires à ses collaborateurs. Le groupe continue à prendre 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 à l'augmentation des activités et à la mise en place des mesures ont été repris dans le compte de résultats de l'exercice 2020/21. Colruyt Group a constitué des provisions pour les risques d'approvisionnement liés à la COVID-19 ainsi que pour d'autres risques et coûts.

Grâce notamment au système de gestion des risques du groupe, 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.

## B. 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 à des obligations contractuelles concernant des investissements futurs en immobilisations corporelles ainsi que des engagements d'achat de biens et de services.

L'échéancier des montants dus au titre de ces engagements se présente comme suit :

(en millions EUR)	31.03.21	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Contrats de location en tant que preneur <sup>(1)</sup>	4,1	1,8	2,3	-
Engagements d'achat d'immobilisations corporelles	64,5	63,5	1,0	-
Engagements d'achat de marchandises destinées à la vente	191,0	179,9	11,1	-
Autres engagements	19,9	7,7	11,0	1,2
(en millions EUR)	31.03.20	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Contrats de location en tant que preneur <sup>(1)</sup>	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	-

(1) Contrats de location en dehors du champ d'application d'IFRS 16.

Les droits et engagements hors bilan relatifs aux contrats de location en tant que preneur s'élèvent à EUR 4,1 millions (EUR 2,7 millions au 31 mars 2020) 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 18,7 millions (EUR 15,8 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 64,5 millions (EUR 58,4 millions pour la période précédente), se composent principalement d'obligations contractées dans le cadre de l'achat de terrains et d'immeubles.

Les engagements d'achat de marchandises d'un montant de EUR 191,0 millions (EUR 146,3 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, et les obligations d'achat de collections de vêtements pour la SA The Fashion Society.

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 19,9 millions (EUR 22,2 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)	31.03.21	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Contrats de location en tant que bailleur	7,6	4,3	3,3	-
(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	-

Les droits hors bilan relatifs aux contrats de location s'élèvent à EUR 7,6 millions (EUR 7,5 millions au 31 mars 2020) et se rapportent principalement à des contrats de location opérationnels en tant que bailleur relatifs à des actifs sous-loués.

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)	31.03.21	31.03.20
Litiges	1,9	6,6
Autres	0,6	0,1

Un nombre limité d'actions en justice sont en cours contre Colruyt Group à la date de clôture. Bien que contestées, elles représentent ensemble un passif éventuel de EUR 1,9 million (EUR 6,6 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 0,6 million (EUR 0,1 million pour la période précédente).

Lors de l'acquisition de participations et de la détermination du goodwill, il a été tenu compte d'une rémunération variable conditionnelle dans le cadre desquelles une estimation la plus précise possible du montant final sera calculée à la fin de la période d'évaluation.

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 6 octobre 2020, un dividende brut de EUR 1,35 par action a été versé aux actionnaires.

Pour l'exercice 2020/21, le Conseil d'administration a proposé un dividende brut de EUR 1,47 par action, payable à partir du 5 octobre 2021. Étant donné que l'approbation de ce dividende s'effectue à l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 septembre 2021, 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 134.333.807 actions (déduction faite des actions propres rachetées), comme établi le 11 juin 2021, le montant total des dividendes proposés s'élève à EUR 197,5 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: Korys NV contrôlée par Stichting Administratiekantoer Cozin (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 : Colruyt Group n'a pas de transactions matérielles avec ces entités, sauf avec Smartmat NV.

### 31.1. Transactions avec des parties liées hors rémunérations des principaux dirigeants

(en millions EUR)	2020/21	2019/20
Produits	42,3	58,2
Charges	11,6	2,8
Créances	109,8	7,3
Passifs	0,8	0,2
Dividendes payés	106,9	109,8

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 42,3 millions (EUR 58,2 millions pour la période précédente). Lors de l'exercice actuel, la SA Eoly Energy a été intégrée dans la SA Virya Energy, ce qui a donné lieu à une plus-value de EUR 30,7 millions, et un actif non courant a été vendu à des entreprises associées. Pendant l'exercice précédent, 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 à la SA Virya Energy. Par ailleurs, un dividende a été perçu de la SA Vendis Capital pour un montant de 10,3 millions.

Lors des transactions avec 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 découlant de transactions avec diverses parties liées s'élèvent à EUR 11,6 millions et ont principalement trait à l'achat de produits liés à l'énergie (EUR 4,9 millions). En outre, cela comprend également des achats de marchandises auprès d'entités qui sont contrôlées par des personnes appartenant à la haute direction de Colruyt Group à concurrence de EUR 3,3 millions (exercice précédent : EUR 1,9 million). Par ailleurs, des marchandises ont été achetées et des rémunérations versées à des coentreprises pour un montant de EUR 2,7 millions (exercice précédent : EUR 0,8 million).

Les créances restant dues à l'égard de parties liées sont de EUR 109,8 millions (EUR 7,3 millions pour la période précédente) et concernent principalement des soldes restant dus par rapport à des entreprises associées, qui consistent essentiellement en des instruments composés selon des conditions conformes au marché.

Les passifs restant dus à l'égard de parties liées sont de EUR 0,8 million (EUR 0,2 million pour la période précédente). Le montant de l'exercice actuel concerne principalement des transactions à l'égard d'entités qui sont contrôlées par des personnes appartenant à la haute direction de Colruyt Group.



## 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 2020/21	Nombre de personnes/ actions 2020/21	Rémunérations 2019/20	Nombre de personnes/ actions 2019/20
<b>Conseil d'administration</b>		<b>9</b>		<b>10</b>
Indemnités fixes (émoluments)	1,0		1,0	
<b>Direction</b>		<b>13</b>		<b>13</b>
Salaires	4,1		3,7	
Rémunérations variables	2,7		2,5	
Paievements versés aux régimes à cotisations définies et autres éléments	1,0		0,6	
Paievements fondés sur des actions	-	-	-	65

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 à la COVID-19 aura également des effets divers sur Colruyt Group après la fin de l'exercice. Entre le 27 mars et le 26 avril 2021, les achats n'étaient autorisés que sur rendez-vous dans l'ensemble des magasins non essentiels en Belgique, parmi lesquels les enseignes non alimentaires de Colruyt Group.

Le groupe continue à prendre des mesures dans l'ensemble de ses établissements afin d'assurer la sécurité et la santé de ses occupants ainsi que le fonctionnement opérationnel. Ces mesures font l'objet d'un suivi régulier et sont ajustées si nécessaire sur la base des informations les plus récentes. Les frais liés à la mise en place des mesures seront comptabilisés dans le compte de résultats de l'exercice 2021/22.

Le 23 avril 2021, Colruyt Group a acquis 100% des actions de Culinoa, renforçant de ce fait la position du groupe sur le marché du foodservice en Belgique. Le 30 avril 2021, Colruyt Group a acquis l'intégralité des actions de la chaîne de fitness JIMS.

Aucune de ces deux transactions d'acquisition n'aura un effet significatif sur le résultat net de Colruyt Group durant l'exercice 2021/22.

La SA Virya Energy est reprise dans la consolidation de Colruyt Group jusqu'au 31 décembre 2020. Après la date de clôture de la SA Virya Energy, la SA Korys Investments a apporté en nature à la SA Virya Energy 100% des actions de la SRL Korys Renewable Energy (et la participation sous-jacente dans Sancho Renewable Private Limited) ainsi qu'une créance à l'égard de la SRL Korys Renewable Energy, diminuant la participation de Colruyt Group dans la SA Virya Energy à 60%. Par ailleurs, en février 2021, la SA Virya Energy a acquis 100% des actions d'Euwatt Group et son contrôle intégral. Ces transactions n'auront pas d'effet significatif sur le résultat net de Colruyt Group au cours de l'exercice 2021/22.

À l'issue de la période, 452.765 actions propres ont été rachetées pour un montant de EUR 22,4 millions. Au 11 juin 2021, Colruyt Group détenait 1.821.153 actions propres, soit 1,34% du nombre total d'actions émises.

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)	2020/21	2019/20
Missions de contrôle	0,9	0,8
<b>Total</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>

Les honoraires relatifs aux travaux d'audit s'élevaient à EUR 0,9 million, dont EUR 0,2 million à charge de l'Entreprise et EUR 0,7 million à charge de ses filiales.

Les honoraires des autres missions 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

Agripartners SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0716 663 417	100%
Banden Deproost SRL	Zinkstraat 6	1500 Hal, Belgique	0424 880 586	100%
Bavingsveld SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0441 486 194	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 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%
Codevco VII SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0760 300 252	100%
Codevco VIII SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0760 300 846	100%
Codifrance SAS	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 Afrique SAS	Sacré Cœur III VDN, Villa numéro 10684, Boîte postale 4579	Dakar, Sénégal	SN DKR 2020 B 13136	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, Telangana 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	Zone Industrielle, Rue des Entrepôts 4	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, Rue des Entrepôts 4	39700 Rochefort-sur-Nenon, France	848 012 209	100%
Fleetco SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0423 051 939	100%
Immo Colruyt France SAS	Zone Industrielle, Rue des Entrepôts 4	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	Zone Industrielle, Rue des Entrepôts 4	39700 Rochefort-sur-Nenon, France	527 664 965	100%
Izock SRL	Kerkstraat 132-134	1851 Humbeek, Belgique	0426 190 284	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%
Onroerende Beleggingsmaatschappij van Brabant SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0414 105 173	100%
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	Avenue Georges Brassens 10	94470 Boissy-Saint-Léger, France	350 590 154	100%
Roecol SA	Spieveldstraat 4	9160 Lokeren, Belgique	0849 963 488	70%
Saro SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0451 082 662	100%
Smart Technics SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0716 663 516	100%

SmartRetail SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0640 760 224	100%
Solucious SA	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0448 692 207	100%
Symeta Hybrid SA	Interleuvenlaan 50	3001 Heverlee, Belgique	0867 583 935	100%
The Fashion Society SA <sup>(1)</sup>	Brusselsesteenweg 185	1785 Merchtem, Belgique	0553 548 910	98%
Trybou Bio SRL	Izenbergestraat 175	8690 Alveringem, Belgique	0715 775 767	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 4 SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0747 601 566	100%
Witeb 5 SRL	Edingensesteenweg 196	1500 Hal, Belgique	0761 776 335	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) 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.

### 34.3. Coentreprises

Achilles Design SRL <sup>(1)</sup>	Borchstraat 30	2800 Malines, Belgique	0691 752 926	24,70%
Daltix SA <sup>(1)</sup>	Ottergemsesteenweg-Zuid 808 Bus 160	9000 Gand, Belgique	0661 713 511	64,75%
Daltix Unipessoal LDA <sup>(1)</sup>	Avenida Antonio Augusto De Aguiar 130 Piso 1	1050-020 Lisbonne, Portugal	0514 607 769	64,75%
Kriket SRL <sup>(1)</sup>	Brogniezstraat 172 BIO7	1070 Anderlecht, Belgique	0692 761 033	24,81%
Ticom SA	Bilkensveld 1A	1500 Hal, Belgique	0820 813 505	90,00%
We Connect Data SRL <sup>(1)</sup>	Wiedauwkaai 23 Bus S	9000 Gand, Belgique	0650 599 388	16,03%

(1) Ces sociétés clôturent leur exercice au 31 décembre et sont reprises à cette date dans les états financiers consolidés.

### 34.4. Entreprises associées

AgeCore SA <sup>(1)</sup>	Rue de la Synagogue 33	1204 Genève, Suisse	CHE-222 427 477	16,67%
First Retail International 2 SA <sup>(1)</sup>	Pontbeekstraat 2	1702 Dilbeek, Belgique	0644 497 494	4,73%
Newpharma Group SA <sup>(1)</sup>	Rue du Charbonnage 10 bte 2	4020 Liège, Belgique	0684 465 652	26,00%
Scallog SAS <sup>(2)</sup>	Rue Raymond Barbet 105	92000 Nanterre, France	791 336 076	23,73%
Vendis Capital SA <sup>(1)</sup>	Jan Emiel Mommaertslaan 22	1831 Machelen, Belgique	0819 787 778	10,87%
Virya Energy SA <sup>(1)</sup>	Villalaan 96	1500 Hal, Belgique	0739 804 548	60,87%

(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 19 août 2020, Colruyt Group a acquis 100% des actions de la SA Joos Hybrid. La SA Joos Hybrid offre des solutions totales hybrides pour la gestion des documents et des communications. La SA Joos Hybrid est comptabilisée depuis le 1<sup>er</sup> août 2020 comme une filiale suivant la méthode de consolidation intégrale. En décembre 2020, la dénomination sociale de l'entreprise a été modifiée en Symeta Hybrid SA.

Le 16 septembre 2020, Colruyt Group a acquis intégralement les actions de la SRL Izock dans le but de poursuivre l'exploitation du magasin.

En outre, le groupe a également acquis intégralement les sociétés Saro SRL (mai 2020) ainsi qu'Onroerende Beleggingsmaatschappij van Brabant SA et Bavingsveld SA (toutes deux en décembre 2020).

Dans le courant de l'exercice, des participations ont encore été acquises dans les entreprises Kriket SRL (avril 2020), Daltix SA et Daltix Unipessoal LDA (juillet 2020) ainsi que We Connect Data SRL (août 2020), et la participation dans la SA Ticom a été augmentée (novembre 2020). Ces sociétés sont désormais comptabilisées comme des coentreprises suivant la méthode de mise en équivalence.

### b. Fusions

Le 1<sup>er</sup> avril 2020, les sociétés Thudiwash SRL, Driesen Zelfbediening SRL, Drongen Motors SRL et Sin Invest SRL ont fusionné avec la SA Colim.

### c. Nouvelles constitutions

En Belgique, les sociétés Witeb 4 SRL (mai 2020), Codevco VII SRL et Codevco VIII SA (décembre 2020) et Witeb 5 SRL (janvier 2021) ont été constituées. Au Sénégal, la société Colruyt Afrique SAS (mai 2020) a été constituée.

### d. Autres modifications

En date du 25 mai 2020, Colruyt Group a apporté certains actifs liés aux activités d'énergie éolienne renouvelable d'Eoly SA à la holding énergétique Virya Energy SA, portant la participation de Colruyt Group dans la SA Virya Energy à 61%.

En avril 2020, la holding énergétique Virya Energy SA a signé un accord avec ParticipatieMaatschappij Vlaanderen (PMV) en vue d'accroître sa participation dans la SA Parkwind à 100%. Dans le cadre de cet accord, PMV a également acquis 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.

En février 2021, les actionnaires minoritaires d'Eurowatt Group ont vu leurs parts être rachetées par la SA Virya Energy. De ce fait, la SA Virya Energy a acquis 100% des actions ainsi que le contrôle intégral d'Eurowatt Group.

Le 3 septembre 2020, Colruyt Group a porté sa participation dans Fraluc de 68% à plus de 96%. La SA Fraluc est la holding qui englobe les chaînes de magasins de vêtements ZEB, PointCarré, The Fashion Store et ZEB For Stars. L'Autorité belge de la concurrence (ABC) a marqué son accord sur cette transaction le 24 novembre. Depuis le 1<sup>er</sup> août 2020, la participation dans Fraluc est comptabilisée comme une filiale suivant la méthode de consolidation intégrale, et non plus comme une coentreprise suivant la méthode de mise en équivalence. La transaction a engendré un goodwill de EUR 22,3 millions. Lors de la détermination de ce goodwill, il a été tenu compte d'une rémunération variable conditionnelle et une estimation la plus précise possible du montant final sera calculée à la fin de la période d'évaluation. Ce recalcul peut éventuellement donner lieu à une adaptation du goodwill déjà comptabilisé. Dans le courant de l'exercice, d'autres actions d'actionnaires minoritaires ont également été acquises, portant la participation de Colruyt Group à 98%. En mars 2021, la dénomination sociale de l'entreprise a été modifiée en The Fashion Society SA.

L'exercice précédent, la participation dans la SRL Trybou Bio a été comptabilisée suivant la méthode de mise en équivalence, mais par l'exercice d'une option d'achat en février 2021, Colruyt Group est à nouveau seul actionnaire, et cette participation a été à nouveau comptabilisée suivant la méthode de consolidation intégrale.

La dénomination sociale de la société Codevco II SA a été modifiée, en septembre 2020, en Agripartners SA et Codevco III SA a été modifiée, en novembre 2020, en Smart Technics SA.

## 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.

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 2021 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](http://www.colruytgroup.com)

E-mail : [contact@colruytgroup.com](mailto:contact@colruytgroup.com)

# Bilan abrégé de la SA Éts Fr. Colruyt

(en millions EUR)

	31.03.21	31.03.20
<b>Actifs non courants</b>	<b>6.184,4</b>	<b>6.047,9</b>
II. Immobilisations incorporelles	150,4	123,7
III. Immobilisations corporelles	275,6	286,7
IV. Immobilisations financières	5.758,4	5.637,5
<b>Actifs courants</b>	<b>1.185,3</b>	<b>1.038,6</b>
V. Créances à plus d'un an	8,2	1,8
VI. Stocks et commandes en cours d'exécution	420,2	387,1
VII. Créances à un an au plus	530,6	491,0
VIII. Placements de trésorerie	65,4	128,8
IX. Valeurs disponibles	149,9	22,4
X. Comptes de régularisation	11,0	7,5
<b>Total actif</b>	<b>7.369,7</b>	<b>7.086,5</b>

<b>Capitaux propres</b>	<b>1.783,8</b>	<b>1.625,1</b>
I. Capital	357,4	347,1
IV. Réserves	105,5	167,8
V. Bénéfice reporté	1.320,6	1.109,9
VI. Subventions en capital	0,3	0,3

<b>Provisions et impôts différés</b>	<b>3,1</b>	<b>3,3</b>
--------------------------------------	------------	------------

<b>Dettes</b>	<b>5.582,8</b>	<b>5.458,1</b>
VIII. Dettes à plus d'un an	3.750,1	3.750,1
IX. Dettes à un an au plus	1.809,8	1.684,2
X. Comptes de régularisation	22,9	23,8
<b>Total passif</b>	<b>7.369,7</b>	<b>7.086,5</b>

## Compte de résultats abrégé de la SA Éts Fr. Colruyt

(en millions EUR)	2020/21	2019/20
I. Produits d'exploitation	7.573,4	7.342,8
II. Charges d'exploitation	(7.336,6)	(6.972,2)
<b>III. Bénéfice d'exploitation</b>	<b>236,8</b>	<b>370,6</b>
IV. Produits financiers	387,9	645,6
V. Charges financières	(137,8)	(128,7)
<b>VI. Bénéfice de l'exercice avant impôts</b>	<b>486,9</b>	<b>887,5</b>
VIII. Impôts sur le résultat	(19,3)	(57,1)
<b>IX. Bénéfice de l'exercice</b>	<b>467,6</b>	<b>830,4</b>
X.A. Prélèvements sur les réserves immunisées	0,3	0,8
X.B. Transfert aux réserves immunisées	(0,4)	(0,2)
<b>XI. Bénéfice de l'exercice à affecter</b>	<b>467,5</b>	<b>831,0</b>

## Répartition du bénéfice de la SA Éts Fr. Colruyt

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 29 septembre 2021 de répartir le bénéfice de l'exercice 2020/21 comme suit :

(en millions EUR)	2020/21	2019/20
Bénéfice de l'exercice à affecter	467,5	831,0
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	1.109,9	589,2
<b>Bénéfice à affecter</b>	<b>1.577,4</b>	<b>1.420,2</b>
Dotation à la réserve légale	1,0	1,6
Affectation aux/(prélèvement sur les) autres réserves	52,5	119,9
Résultat à reporter	1.320,6	1.109,9
Dividende aux actionnaires <sup>(1)</sup>	197,5	182,8
Autres dettes	5,8	6,0

(1) Ce poste a été calculé sur la base de la situation du rachat des actions propres au 11 juin 2021.

# 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 brut

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.



## Remarques

## Remarques

## Remarques

## 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](https://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.

